

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

**“Determinación e implementación de la estructura óptima de financiamiento de la
empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

**“Determination and implementation of the optimal financing structure of the company
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Ferrero Marcos Antonio

Legajo: VCPB 28861

DNI: 25.140.701

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Salta, Julio, 2021

Índice

<i>Resumen</i>	3
<i>Abstract</i>	3
<i>Introducción</i>	4
<i>Objetivos</i>	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
<i>Análisis de situación</i>	7
Descripción de la situación	7
Análisis de las cinco fuerzas según PORTER	11
Diagnóstico organizacional FODA	12
Análisis específico según el perfil profesional	14
<i>Capital de Trabajo</i>	15
<i>Análisis de liquidez</i>	15
<i>Marco teórico</i>	18
<i>Conclusión Diagnóstica y Discusión</i>	22
Declaración del problema	22
Justificación del problema	22
Conclusión diagnóstica	22
Alcance del Plan	24
Recursos Involucrados	24
Acciones y Marco de Tiempo	25
Medición	27
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	31
<i>Referencias</i>	33

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa perteneciente a la ciudad de Córdoba, con una trayectoria en el mercado de más de 50 años, destinada a la venta mayorista de productos alimenticios, artículos de perfumería, limpieza entre otros. Se realizó un análisis FODA, continuando con el análisis de contexto según PESTEL y PORTER, análisis horizontal de los estados contables, y ratios financieros, identificando la problemática principal de la empresa. El presente Trabajo Final de Grado realizado de acuerdo con el formato reporte de caso, presenta una propuesta para brindar una solución a la problemática detectada durante los períodos 2019 y 2020, la cual se relaciona con el excesivo plazo en la gestión de cobranza de las cuentas por cobrar y un aumento significativo con respecto a la tasa de intereses vinculadas a los préstamos solicitados. Para ello, se presenta un plan de implementación que define ciertas estrategias destinadas a dar respuestas acordes a las dificultades existentes en la empresa, con el objetivo principal de determinar la estructura óptima de financiamiento, aumentando su liquidez y rentabilidad.

Palabras clave: estructura de financiamiento, ratios, cobranzas, rentabilidad, liquidez.

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. is a company from Córdoba City, with more than 50 years of history in the market, destined to the wholesales of food products, perfumery, cleaning, among others items. A SWOT analysis was carried out, continuing with the context analysis according to PESTEL and PORTER, horizontal analysis of the accounting statements, and financial ratios, identifying the main problem of the company. This Final Degree Project carried out in accordance with the case report format, presents a proposal to provide a solution to the problem detected during the 2019 and 2020 periods, which is related to the excessive terms in the collection of accounts receivable and a significant increase with respect to the interest rate associated with the loans granted. To do this, an implementation plan is presented that defines certain strategies aimed at responding according to the difficulties existing in the company, with the main objective of determining the optimal financing structure, increasing its liquidity and profitability.

Keywords: financing, structure, ratios, collections, profitability, liquidity.

Introducción

El mundo atraviesa una crisis socio-económica-financiera producida por la pandemia, COVID-19, que azota de diversas formas tanto a países ricos como a los que están en desarrollo, siendo estos últimos fuertemente afectados en sus recursos económicos y financieros. Es fundamental la velocidad con la que se pueda contener este flagelo el cuál impactará en el desempeño de la economía mundial. En este contexto de crisis económica, el mercado de trabajo de Argentina ya acusaba una situación de gran debilidad antes de esta emergencia sanitaria, con una tasa de desempleo cercana a los dos dígitos y con más de 3 de cada 10 asalariados en una situación de no registro. Se trata de una precariedad laboral que afecta mayormente a los sectores y grupos que, de acuerdo con las estimaciones, se verán más perjudicados por las consecuencias económicas de la COVID-19 (Ernst y López Mourelo, 2020).

A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. encuadra dentro de las denominadas PYMES cuya definición según la AFIP es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria, minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Es de vital importancia para estos tipos de emprendimientos su adecuado control, manejo y determinación de su estructura de financiamiento, ya que depende de eso para lograr sostenerse y crecer en el tiempo, en un mercado cada vez más competitivo, donde se prioriza la eficiencia y la eficacia en las gestiones y en las toma de decisiones. El punto a considerar en este trabajo final de grado es la financiación y sus fuentes. Y una de las preguntas más frecuentes es: ¿se deben usar exclusivamente fondos provenientes de los socios de la empresa o es preciso recurrir a la financiación externa para crecer? Es decir, obtención de fondos vía préstamos, emisión de obligaciones o de algún otro instrumento que sea útil para obtenerlos. Una vez clasificadas y definidas las fuentes de financiación lo siguiente que deberemos hacer es conocer cuál es el coste de cada alternativa o del conjunto de varias de ellas y compararlo con el rendimiento que se obtendrá con la nueva estructura (Durán, 2017).

Para el presente trabajo se plantean estrategias tendientes a aumentar el grado de liquidez, vital para la sostenibilidad, implementando un perfeccionamiento en la gestión de cobranzas y así contribuir a disminuir el impacto que ocasiona la Cuenta por cobrar en el volumen en que se encuentra en la actualidad, aumentar la cartera de clientes, diversificar la

oferta, en definitiva lograr mayor competitividad y fortalecer la calidad de la actividad.

Como antecedente internacional se puede mencionar la investigación desarrollada en la ciudad de Medellín, denominada Estudio sobre opciones de financiación para las pequeñas y medianas empresas de Bonilla Vargas y Duque Grisales, (2020), donde declara que la financiación, por ser fuente de recursos, juega un papel importante para el desarrollo de las pymes. Cuando un microempresario quiere iniciar su propio negocio o mantener sus actividades económicas, necesita contar con capital suficiente para inversiones en infraestructura, gastos, insumos y productos que va a comercializar, que a futuro influirán en el éxito o fracaso de su negocio. Esta investigación se relaciona con el presente trabajo final de grado, ya que permite identificar los factores que intervienen en la construcción de una estructura de capital sólida y la búsqueda de financiamientos internos y externos.

A nivel nacional, se puede citar como antecedentes, el Trabajo Final de Grado denominado Financiamiento Pyme en contexto de inestabilidad (Baggini, 2019). El mismo analiza en primer lugar, las fuentes de financiamiento utilizadas por las pymes y concluye que los recursos propios son la fuente más utilizada haya o no un contexto de inestabilidad. En cuanto al financiamiento externo, los más utilizados son proveedores, bancos públicos, bancos privados y créditos; en segundo lugar, analiza el acceso al financiamiento y determina las dificultades existentes para las pymes, las cuales están agravadas por el contexto actual y por último, el trabajo analiza al *crowdfunding* como una fuente alternativa de financiamiento y concluye que es una buena alternativa para las pymes teniendo en cuenta su clasificación por tamaño. La investigación mencionada se relaciona con el TFG en la búsqueda de recursos propios como fuente de financiamiento de la empresa.

Asimismo, otro antecedente nacional de relevancia para la presente investigación es el Trabajo Final de Grado titulado Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la Empresa Redolfi S.R.L de Serrano Battiston (2019), en el cual se desarrolla un análisis financiero donde se encontró, por medio de los distintos índices obtenidos, que la misma presentaba deficiencias en las cuentas por cobrar; lo que llevó en su momento a buscar los motivos que generaban el problema en la empresa. Este estudio aporta al presente trabajo la importancia de analizar el impacto de las cuentas por cobrar en la liquidez de la organización.

Los antecedentes citados resultan relevantes, dado que los mismos visibilizan la imperiosa necesidad de una adecuada estructura de financiamiento. Por consiguiente, en el presente trabajo de investigación se plantea la problemática mencionada en el párrafo anterior ya que es un denominador común el hecho de que la mayoría de las organizaciones tienden a

fracasar en la gestión de las cobranzas en su afán de realizar ventas de las cuales muchas de ellas no llegan a concretarse ya sea por circunstancias ajenas a la empresa, malos clientes, o por una falta de capacitación del personal que lleva a cabo ese trabajo.

Objetivos

Objetivo general

- Determinar la estructura de financiamiento óptima de la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. desde la perspectiva de la gestión de cuentas por cobrar con la finalidad de disminuir la necesidad de recurrir al financiamiento externo por su excesivo costo.

Objetivos específicos

- Analizar la situación financiera de la empresa a través del estudio y análisis de las ratios.
- Realizar el análisis horizontal de los Estados Contables durante los ejercicios 2019 y 2020 indicando el incremento del endeudamiento.
- Disminuir los resultados financieros de los intereses bancarios mediante la obtención de un préstamo con tasa subsidiada.
- Examinar y mejorar la gestión de cobranzas disminuyendo los plazos de las mismas para aumentar la liquidez.
- Optimizar la rentabilidad mediante el incremento de las ventas, incorporando nuevos clientes.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L., su administración se encuentra en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Tiene una antigüedad en el rubro de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, estos se ubican en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 73 vehículos desde utilitarios a camiones de gran porte y un plantel compuesto por 130 empleados.

Actualmente la organización tiene una cartera de 6000 clientes aproximadamente para lo que posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, la estrategia que la misma se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Análisis del contexto

Aplicaremos el método PESTEL, para comprender la situación de los factores del entorno de la organización.

- Factores Políticos: para finales de 2019, la economía, lejos de recuperarse, volvió a la espiral de la crisis, lo que le permitiría al Peronismo volver al poder tras un proceso de reunificación interna y programática sobre la base de la vieja receta de lograr mayor justicia social a partir de una mayor intervención estatal para paliar la precaria situación económica. El regreso del Peronismo al poder estuvo determinado por el desempeño económico del país durante la administración Macri (2015-2019), y la consecuente cohesión interna de las distintas facciones peronistas, tejida por Cristina Kirchner. Ante el fracaso de la estrategia gradualista de las reformas económicas de Macri, el Peronismo se cohesionó en torno a una candidatura que generaba menos resistencia a un electorado no-kirchnerista, pero proponiendo una plataforma más identificada con las políticas más radicales de las administraciones de Cristina Kirchner (2007-2015). Las

elecciones de 2019, que dieron por ganador a la fórmula Fernández-Kirchner, demostraron una vez más la importancia que el pueblo argentino le concede al desempeño de la economía, agregándose en este caso un mayor nivel de competitividad ante la polarización protagonizada entre el Peronismo y Cambiemos, desde el año 2015. Otro aspecto clave que fundamenta y explica el triunfo del Peronismo, es la unidad a la que llegó el partido, potenciado por tal polarización. Como contrapartida, el mismo factor explica también el afianzamiento de Cambiemos como opción política para una gran cantidad de votantes. Con la evolución de los últimos años y de la última elección, se puede decir que el bipartidismo entre peronistas y radicales está llegando a su fin, para dar comienzo a un escenario de bipolarismo con alternancia entre peronistas y antiperonistas, como lo hemos visto durante el siglo XX (Liendo y González, 2020).

Respecto a la pandemia de Covid-19, a Argentina llegó en un contexto marcado por la debilidad económica y a poco más de 100 días de que el nuevo gobierno asumiera su mandato. Más allá de eso, se considera que el país aplicó políticas sanitarias, económicas y sociales, de manera oportuna para afrontar el problema, aún en el marco de limitaciones presupuestarias y compleja disponibilidad de recursos adicionales que posee el país (Ernst y López Mourello, 2020).

- Factores Económicos: Las restricciones globales a la circulación de las personas con el objetivo de mitigar la pandemia de la COVID-19 afectan a un conjunto significativo de actividades económicas en todos los países. Frente a la llegada del Covid-19, quedan relegadas las reformas estructurales necesarias para generar que las economías puedan ser más productivas y competitivas, por lo que es incierto el tiempo que se tardará en la aplicación de tales mejoras (Peñafiel Chang, Camelli, y Peñafiel Chang, 2020).

La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2020, muestra una caída de 4,3% con relación al mismo período del año anterior.

El PIB desestacionalizado del cuarto trimestre de 2020, con respecto al tercer trimestre de 2020, arroja una variación de 4,5%, mientras que la tendencia-ciclo muestra una variación positiva de 0,5%.

El Banco Central implementó nuevas medidas endureciendo aún más las restricciones para el acceso a la compra de dólares estadounidenses. Aplicó un recargo de un 30% denominado impuesto PAIS y un adelanto de 35% a cuenta de Ganancias o Bienes Personales sobre: consumos en el exterior, compra de divisas para ahorro y operaciones cambiarias con bonos. El fundamento principal en el que se basa es la priorización de la asignación de divisas a la recuperación de la economía nacional y el empleo (Télam, 2020).

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en marzo de 2021 un alza de 4,8%, y acumuló en el primer trimestre del año un incremento de 13,0%. (INDEC, 2020)

- Factores Socio-Culturales: En nuestro país ya se han aplicado diferentes medidas paliativas como el Bono Extraordinario de la AUH y el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) a causa del avance del Covid-19, ya que las limitaciones y restricciones, ocasionaron que gran parte de la población quede en una compleja situación. Frente a ello, son necesarias políticas de protección social y contención económica para los grupos más afectados y vulnerables. Esta debe ser una propuesta integral, articulada y monitoreada, entre ministerios, gobiernos, empleadores y sindicatos. (Ernst y López Mourello, 2020).

Marco Barboza Doreen Montag (2020) en su investigación afirman que epidemias y pandemias son tiempos sociales que evidencian aún más las inequidades y desigualdades, demuestran la lucha de sobrevivencia de las clases y las reconfirmaciones de poderes, materializados en riesgos diferenciales al COVID-19, como el acceso a tratamiento. Tenemos la oportunidad de repensar y re-articular nuestras sociedades con la pandemia actual. Al mismo tiempo debemos replantear nuestras sociedades ya que esta patología es resultado del desequilibrio ambiental, de la pérdida de biodiversidad y de la (re)emergencia de patógenos (Ostfeld y Keesing, 2020). Es una coyuntura que nos confronta con persistentes y agravadas inequidades sociales en el acceso a la salud, la vivienda, el trabajo y la seguridad social, y requiere una reflexión extendida y comprehensiva de nuestras relaciones sociales, y de nuestros vínculos con la naturaleza, con las cadenas de producción y sus valores, con una renovada perspectiva etológica.

Los resultados del segundo semestre de 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.926.890 hogares que incluyen a 12.000.998 personas y, dentro de ese conjunto, 720.678 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 3.007.177 personas indigentes.

Con respecto al primer semestre de 2020, se registró un aumento de la pobreza (+1,1 p.p.) mientras que la indigencia se mantuvo en el mismo valor para el conjunto de la población cubierta por la encuesta.

En cuanto a los grupos de edad según condición de pobreza, se destaca que más de la mitad (57,7%) de las personas de 0 a 14 años son pobres (cuadro 3.2). El mayor crecimiento con relación al semestre anterior se observó en este grupo con un aumento de 1,4 p.p.; y en el grupo de 30 a 64, con una suba de 1,0 p.p. El porcentaje total de pobres para los grupos de 15 a 29 años y de 30 a 64 años es de 49,2% y 37,2%, respectivamente. En la población de 65 años y más hubo un leve aumento ubicándose en 11,9% bajo la LP.

- Factores Tecnológicos: La tecnología por sí sola, no representa un beneficio para las organizaciones, no obstante, capacitando a los empleados para una mejor utilización, generando planes de negocios que controlen y definan objetivos para su uso y conjugando todo ello dentro de una estrategia tecnológica sostenible en el tiempo, se vuelve una herramienta determinante para el crecimiento y la competitividad. Resulta fundamental para las empresas, no quedar relegados en la implementación de las tecnologías de información y comunicación, renovándolas de forma tal que permitan acompañar los planteos estratégicos, brindando información adecuada y oportuna. Esto no implica sólo la renovación tecnológica en sí misma, sino que requiere de un cambio social, económico y cultural. El conocimiento y la gestión de dicho cambio representan en la actualidad un recurso con capacidad de generar valor para las organizaciones que los contemplen en todas sus extensiones (Cano Pita, 2018)

- Factores Ecológicos-Ambientales: En nuestro país y en el mundo lo que se busca es implementar diferentes políticas públicas, tendientes a alcanzar el autoabastecimiento energético y mitigar los efectos del cambio climático. Se apuntó a dejar de depender de fuentes energéticas primarias como el petróleo o el gas natural. Al mismo tiempo se impulsaron políticas de promoción de energías renovables. Sin embargo, la pandemia del Covid-19 modificó el escenario encontrándose en medio de una etapa de transformación impulsada por el cambio climático y la innovación tecnológica. Actualmente el sector energético argentino enfrenta grandes desafíos para el desarrollo sostenible. Por un lado, debe apuntar a garantizar la satisfacción de los servicios energéticos de la población y por otro, asegurar la sostenibilidad económica y financiera de las empresas energéticas. En este sentido el Estado difícilmente pueda solucionar el problema, ante la ausencia de recursos económicos y financieros para tal fin.

En otro aspecto, tampoco está claro si se tomará el camino de subsidiar y promover el uso de combustibles fósiles o las energías renovables. Teniendo en cuenta los compromisos asumidos a nivel internacional, esta determinación será de vital importancia (Guzowski y Zabaloy, 2020)

- Factores Legales: En Argentina se implementaron medidas tendientes a paliar

la crisis generada por la pandemia de Covid-19. Una de ellas se refiere a la protección de los empleados en su lugar de trabajo, estableciendo licencias especiales para trabajadores que vuelven de países con brote de Covid-19. Licencia que luego fue ampliada a quienes se hayan contagiado del virus, tengan contacto estrecho con alguien infectado o presenten síntomas compatibles con el mismo. También se asignaron licencias para personas con responsabilidades de cuidado y pertenecientes a grupos de riesgo. Se exceptuaron al pago de contribuciones patronales a empresas que han sido severamente afectadas por la emergencia sanitaria (Ernst y López Mourello, 2020).

Análisis de las cinco fuerzas según PORTER

Realizaremos a continuación la implementación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de la empresa, desarrollado por Porter:

- Poder de Negociación de los Clientes: Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. 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 hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere. En el último año del 2020, se agravaron las dificultades en la gestión de cobranzas de algunos clientes, esto se ve reflejado en la cuenta Cuentas por cobrar que en los últimos años sufrió un incremento considerable. Como contrapartida, a esta situación, una estrategia a implementar es la de disminuir los plazos de pagos otorgado a los clientes, lo que va a resultar en un importante aporte al equilibrio del flujo de fondos. Se observa además un valor agregado y diferenciación sobre los productos de la firma, lo que genera una reducción en el peso de dichas cadenas, sumado a la percepción de marca por parte de los consumidores finales. Un aporte importante en este aspecto son los programas de Ahora 3, Ahora 6, Ahora 12 y Ahora 18, implementados por el Gobierno con tasa subsidiada.

- Poder de Negociación de los Proveedores: la organización comercializa productos variados de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes, y cuenta con la representación exclusiva de algunas de ellas, dependiendo así de las condiciones que estas le imponen otorgándoles a estas un gran predominio en las decisiones que se lleven a cabo.

- Amenaza de nuevos competidores: el contexto de nuestro país se encuentra agravado por la crisis e inflación que atraviesa creando una situación en donde no resulta atractivo realizar grandes inversiones. La empresa cuenta con importantes economías de escala, como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

- Amenaza de Productos Sustitutos: existe en el mercado competidores con productos sustitutos que impacten en el mismo, aunque a pesar de las dificultades que se presentan, cuentan con una política de renovación de productos que permite satisfacer demandas similares como así también brindar nuevas propuestas de valor a los consumidores, como: tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas, financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días, asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días, mix de productos.

- Rivalidad entre competidores: existen muchos competidores en el rubro, pero un aspecto favorable para la empresa es la diferenciación del producto que posee y el valor agregado al mismo. También tiene una activa política de renovación de productos, lo cual reduce el impacto ante eventuales productos sustitutos y brinda nuevas propuestas de valor para los consumidores finales.

Diagnóstico organizacional FODA

El análisis FODA consiste en la comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para diseñar estrategias de intervención oportunas y realizar un seguimiento para su implementación y control. La misma se realiza con una investigación de factores externos donde se identifican las oportunidades y las amenazas y una interna donde se analizan las capacidades distintivas y en ellas se encuentran las fortalezas y las debilidades de la organización. Esto permitirá desarrollar alternativas estratégicas beneficiosas para las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas que mitiguen las debilidades internas y disminuyan los efectos de las amenazas externas (Hill y Jones, 2011).

Se exponen los factores de la matriz FODA de A.J & J.A. Redolfi SRL:

Fortalezas

- Experiencia en el rubro, su trayectoria de más de 50 años la posiciona en un

lugar de privilegio ya que su *know how* es muy potente.

- Amplia variedad de productos de primera marca que comercializa.
- Gran cartera de clientes.
- El personal de la empresa cuenta con una amplia experiencia ya que el nivel de rotación de los mismos es muy baja lo cual favorece al clima interno de la misma.
- Locales de ventas ubicados en lugares estratégicos para poder llegar a cubrir la mayor extensión geográfica y de esta manera lograr una atención personalizada del cliente.

Oportunidades

- Expansión del *ecommerce*, las ventas online crecieron exponencialmente lo cual amerita contar con una estrategia acorde a las circunstancias que se están viviendo para cubrir dicha demanda.
- Aparición de nuevos nichos de mercados rentables en los cuales los consumidores no tienen sus necesidades del todo cubiertas por la oferta brindada.

Debilidades

- Escasa rentabilidad, las ventas realizadas casi igualan a los costos, gastos e impuestos que la organización desembolsa en el desarrollo de su actividad.
- Instalaciones inapropiadas, ya que en la actualidad no cuenta con un depósito adecuado para el acopio de mercadería para subsanar el problema de los faltantes.
- Hay una gestión ineficiente de los recursos ya que la empresa no cuenta con un área específica para esto, concentrando todas las decisiones en el alto mando.
- Dificultades operativas generadas por la falta de control en las gestiones de cobranzas, produciendo una demora significativa en la obtención de las mismas, ocasionando una disminución de la liquidez a corto plazo.
- Tecnología obsoleta, en el área de comercialización y en las comunicaciones internas y externas.

Amenazas

- Ingreso al mercado de nuevos competidores.
- Gran cantidad de productos sustitutos en el mercado.
- Disminución del consumo, producto de la situación económica-sanitaria que atraviesa nuestro país y el mundo.
- Aparición de nuevas tecnologías.
- Aumento o creación de nuevos impuestos a la actividad.

Análisis específico según el perfil profesional

Toda organización debe saber cuándo invertir y en qué momento lanzar un nuevo producto al mercado. Esto es necesario para subsistir, pues de otra forma sería superada por la competencia. Desde el punto de vista financiero, es necesario pensar en el futuro: el administrador financiero no solo debe conocer el peligro de no hacerlo, sino pugnar para que la empresa invierta y no caiga en una inmovilidad, lo que puede tener consecuencias funestas.

Del Estado de Situación Patrimonial de la empresa en estudio obtenemos información de la estructura de inversión que representa el valor de la empresa y es donde se encuentran todas las inversiones a corto y largo plazo, y la estructura de capital que representa el valor de la empresa para los inversores es aquí donde se encuentran las fuentes de financiamiento tanto de terceros como propias, teniendo esto presente, los terceros prestarán dinero si la compañía ofrece garantías; los socios, por su parte, aportarán dinero si la empresa les brinda utilidades positivas, ya que las garantías representan la estructura de inversión.

Tabla 1 Ratios

Ratio	Datos involucrados	Año 2020	Año 2019	%
Capital de trabajo	Activo corriente Pasivo corriente	\$ 30.775.376,51	\$37.559.377,01	-18%
Análisis de liquidez	Activo corriente Pasivo corriente	157%	191%	-18%
Plazo promedio de cobranzas a clientes	Deudores por ventas Ventas	50 días	50 días	-
Análisis de solvencia: Endeudamiento total	Pasivo total Patrimonio Neto	161%	135%	+19%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente Patrimonio Neto	106,18%	91,59%	+15,9%
Resultado neto sobre ventas	Ventas, Costos de ventas, Gastos de Comercialización, Administración, Financieros, Impuesto a las Ganancias.	0,022%	0,020%	+10%
Rentabilidad del Activo	Ventas, Costos de ventas, Gastos de Comercialización, Administración, Financieros, Impuesto a las Ganancias, Activo total	0,05%	0,05%	=
Rentabilidad del Patrimonio Neto	Ventas, Costos de ventas, Gastos de Comercialización, Administración, Financieros, Impuesto a las Ganancias, Patrimonio Neto	0,138%	0,124%	+11%
Margen bruto sobre ventas	Ventas Costos de ventas	21,63%	20,82%	+4%
Análisis efecto palanca o Leverage financiero	Ventas, Costos de ventas, Gastos de Comercialización, Administración, Financieros, Impuesto a las Ganancias, Patrimonio Neto, Resultado Neto, Pasivo No Corriente.	1,05	1,01	3,8%

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados por la plataforma canvas.

Capital de Trabajo

De acuerdo al análisis del Capital de Trabajo efectuado al dar positivo nos indica que el efectivo que esté disponible a lo largo de los doce meses siguientes será mayor que el efectivo que debe pagarse.

Análisis de liquidez

Se podría concluir para el año 2020 que el Activo Corriente es 1,57 veces más grande que el pasivo corriente, disminuyendo en un 18% su capacidad para afrontar sus obligaciones inmediatas con respecto al año 2019.

Plazo promedio de cobranzas a clientes

La empresa tardó en promedio 50 días en efectivizar la cobranza a sus clientes en el año 2020 igualando en promedio al año anterior.

Análisis de Solvencia: Endeudamiento total

La firma se financia mayoritariamente con recursos ajenos que recursos propios, durante el periodo 2020 se incrementó el financiamiento de terceros en un 19% con relación al periodo 2019.

Endeudamiento a corto plazo

El ratio indica que el grado de endeudamiento en un plazo menor a un año, con relación al Patrimonio Neto es de 106,18%. Con respecto al año 2019 se puede decir que aumentó un 15,9 %.

Análisis de la Rentabilidad. Resultado Neto sobre Ventas:

Se puede concluir que al ser un porcentaje cercano al 0 un 0,022% las ventas realizadas en el año 2020 casi se igualan con los costos, gastos y pago de impuesto de las mismas. Si comparamos dicho ratio con el obtenido en el periodo 2019 este incrementó en 10%.

Rentabilidad del Activo:

El beneficio neto de la empresa sobre los activos es muy bajo el 0,05%, por lo tanto, no se logra la eficiencia de los Activos. En el periodo 2020 igualaron el desempeño del 2019.

Rentabilidad del Patrimonio Neto:

La compañía en el periodo 2020 hizo frente a los rendimientos esperados por los socios en un porcentaje muy bajo el 0,138% y con respecto al año 2019 se incrementó un 11%.

Margen Bruto sobre Ventas:

Durante el año 2020 la empresa obtiene un margen bruto de utilidad de 21,63%, a priori es el beneficio directo de la actividad respecto de los costos de producción de los bienes vendidos. Con relación al año 2019 dicho margen se incrementó en un 4%.

Análisis Efecto Palanca o Leverage Financiero:

Como indica este índice, durante el año 2020 su cociente es casi igual a 1, por lo que la rentabilidad que se obtiene es igual al costo de financiación por lo que da lo mismo la financiación propia que la financiación ajena.

Tabla 2 Análisis horizontal

Cuenta	Al 31/12/ 2020	Al 31/12/2019	Variación absoluta	Variación relativa
Estado de Situación Patrimonial				
Activo				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	2.178.770,08	9.954.707,30	- 7.775.937,22	- 78%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	45.888.641,48	7.254.299,82	15,8%
Bienes de cambio	29.827.616,96	22.944.320,74	6.883.296,22	30%
Total Activo Corriente	85.149.328,34	78.787.669,52	6.361.658,82	8%
Activos No Corrientes				
Bienes de uso	44.894.286,49	27.205.302,71	17.688.983,78	65%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	-	3.690.552,83	100%
Total Activos No Corrientes	48.584.839,32	27.205.302,71	21.379.536,61	78,6%
Total Activo	133.734.167,66	105.992.972,23	27.741.195,43	26,17%
Pasivo				
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar	32.134.173,83	21.981.198,51	10.152.975,32	46,18%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	11.570.625,00	2.041.875,00	17,6%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	7.676.469,00	950.809,00	12,4%
Total Pasivo Corriente	54.373.951,83	41.228.292,51	13.145.659,32	31,9%
Pasivo No Corriente				
Cuentas por pagar	18.149.042,99	18.149.042,99	-	-
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	1.600.000,00	8.400.000,00	525%
Total Pasivo No Corriente	28.149.042,99	19.749.042,99	8.400.000,00	42,5%
Total Pasivo	82.522.994,82	60.977.335,50	21.545.659,32	35,3%
Patrimonio Neto	51.211.172,84	45.015.636,73	6.195.536,11	13,8%
PN + P	133.734.167,66	105.992.972,23	27.741.195,43	26,2%
Estado de Resultados				
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	164.030.770,30	24.604.615,55	15%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	18.921.183,36	17%
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	275.331.848,88	43.525.798,90	15,8%
Costos				
Costos de Venta	147.429.627,44	128.632.321,85	18.797.305,59	14,6%
Otros costos de ventas	102.468.794,04	89.363.035,28	13.105.758,76	14,7%
Total Costos de Ventas	249.898.421,48	217.995.357,13	31.903.064,35	14,6%
Resultado Bruto	68.959.226,30	57.336.491,75	11.622.734,55	20,3%
Gastos				
Administración	7.669.955,43	4.815.560,90	2.854.394,53	59,27%
Comercialización	11.375.121,39	24.666.360,30	- 13.291.238,91	-53,88%
Resultado Actividad Principal	49.914.149,49	27.854.570,55	22.059.578,94	79,2%
Resultado Financiero	39.496.697,42	19.949.795,60	19.546.901,82	98%
Resultado Neto	10.417.452,07	7.904.774,94	2.512.677,13	31,8%
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-1.248.390,00	362.531,95	29%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	9.531.594,02	6.656.384,94	2.875.209,08	43,19%
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	2.329.734,73	1.006.323,18	43,19%
Resultado Final	6.195.536,11	4.326.650,21	1.868.885,90	43,19%

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados por la plataforma canvas.

Dentro del Estado de Situación Patrimonial se observa un crecimiento del 30% en la cuenta Bienes de Cambio y comparado con el de la ventas, que es de un 15,8%, queda reflejado que la rotación de inventario no fue efectiva. También es notoria la disminución de la cuenta Caja y Bancos de un 78% y un aumento de las cuentas por cobrar del 15,8%, siendo el promedio de 50 días para la realización de estos últimos causando la disminución de las disponibilidades. El aumento del 8% del Activo corriente comparado con el aumento del Pasivo Corriente del 31,9% afecta el índice de liquidez disminuyéndolo y este indicador nos plantea el mejorar el flujo de fondos.

Las cifras que representan el Patrimonio Neto, crecimiento del 13,8%, en comparación con el Pasivo total, incremento del 35,3%, indica que la estructura del capital está en manos, en su mayoría, de los acreedores y de continuar con esa tendencia podría llevar a la empresa al sobre endeudamiento.

Existe un notable aumento del 525% de Otros Pasivos No Corrientes debido a un préstamo otorgado por el Banco Macro, el mismo repercute en un considerable crecimiento del 98% en los Resultados Financieros a través de los intereses bancarios y los impuestos a los débitos.

Se observa dentro del Estado de Resultados una efectiva política de equilibrio entre ventas, aumento del 15,8%, y su costo de ventas, incremento del 14,6%.

Por lo expuesto en este análisis de los diferentes índices se determina que la organización está financiada, en su gran mayoría, por terceros haciendo que el costo del mismo sea excesivo, haciendo válida la propuesta de mejorar, aplicando diferentes estrategias, las cuentas por cobrar.

Marco teórico

La estructura de capital puede definirse como la fuente de financiamiento que la empresa logra para financiar proyectos a largo plazo. En general estas fuentes tienen su procedencia en el Mercado de Capitales en donde convergen oferentes y demandantes a fin de procurar el financiamiento. Una estructura de financiamiento óptima sería aquella que minimiza el costo del capital de la empresa y que al mismo tiempo implica para los acreedores y propietarios un riesgo menor (Isaac, Flores y Jaramillo, 2011). La adopción de una estructura financiera específica depende del aprovechamiento de las oportunidades del entorno y asimismo del sector al que pertenecen (Mackay y Phillips, 2002).

Para confeccionar una estructura de financiamiento óptima, se puede mencionar el Teorema de Modigliani y Miller, que establece que en un mercado eficiente las decisiones financieras que se tomen en relación a la estructura de capital y combinaciones de financiamiento por las que opte una empresa pasan a ser intrascendentes y no modifican el valor de la misma (Modigliani y Miller, 1958). En la actualidad y por la situación económica y financiera por la que atraviesa nuestro país, la posibilidad de aplicación de este teorema es nula.

En discrepancia con lo expuesto anteriormente, Brealey y Myers (2011) hace referencia a una teoría de clasificación jerárquica en donde la inversión se financia primero con fondos internos, esencialmente conformados por beneficios retenidos, evitando o reduciendo los costos provenientes del financiamiento externo. En resumen, las fuentes de financiamiento dejan de ser irrelevantes, y pasan a considerarse de manera preferencial fuentes de financiamientos internas, conocido también como autofinanciamiento, el cual está directamente relacionado con el ciclo efectivo, que se compone de la diferencia entre el ciclo operativo menos el periodo promedio de las cuentas por pagar. El ciclo operativo a su vez se compone del periodo promedio de permanencia de los inventarios más el periodo promedio de las cuentas por cobrar.

El análisis financiero de una empresa consiste en evaluar la situación financiera pasada y actual de la misma así como el resultado de sus operaciones a fin de establecer su situación y los estados futuros. Este proceso de análisis implica la aplicación de determinados instrumentos para obtener una serie de medidas y relaciones que son imprescindibles para la toma de decisiones. Es por ello, que la finalidad del análisis financiero es obtener datos y transformarlos en información útil para llevar a cabo procesos para la toma de decisiones (Rubio Domínguez, 2007).

En el planeamiento financiero y control del mismo se deben definir la delegación de autoridad y la comunicación de la responsabilidad. En su desarrollo pueden participar varias dependencias y personal, pero para lograr la eficacia de esta función, es fundamental que participe plenamente la Dirección de la empresa (Estupiñan Gaitán, 2020)

Una de las técnicas utilizadas para realizar el análisis financiero son los índices financieros denominados ratios, utilizando para su análisis dos estados financieros importantes: el Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultados en los cuales se encuentran registrados los movimientos económicos y financieros de la organización.

El ratio, como indicador financiero, es un instrumento valioso que se utiliza frecuentemente para conocer, junto a otros elementos, el estado y las circunstancias financieras en las que se encuentra una empresa. Técnicamente un ratio es una razón, es decir una relación entre dos números, que nutre a la empresa con importante información para la toma de decisiones acertadas y es utilizada por las personas y organismos interesados en la empresa (Guzmán, 2005).

El análisis de los ratios debe contener información del comportamiento histórico de la empresa (Andrade Pinelo, 2017). Dentro de dicha información, es posible encontrar ratios importantes en el ámbito financiero como los siguientes: liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

Se puede decir que los índices financieros se pueden exponer en el corto y largo plazo obteniendo información comparativa entre diferentes cuentas patrimoniales y de resultado, lo que permitirá planificar las políticas financieras.

En cuanto a la liquidez, es importante mencionar que es la facilidad, velocidad y el grado de disminución para convertir los activos circulantes en moneda corriente; es decir la posesión que tiene la empresa del efectivo necesario en el momento oportuno para hacer frente a los pagos de los compromisos contraídos (Bernstein en Aguilar, 2013).

Los indicadores de liquidez permiten la evaluación y el desempeño económico y financiero de la empresa a corto plazo, lo cual implica determinar los recursos con los que la organización cuenta para cumplir con las obligaciones existentes (Herrera Freire, 2016). Para calcular la liquidez se debe tomar en cuenta los activos que se puedan convertir con mayor velocidad en dinero en efectivo, lo cual permitirá el pago de los pasivos de corto plazo. Entre los activos líquidos se pueden identificar las cuentas por cobrar.

El índice de rentabilidad o índice de rendimiento permite medir la efectividad de la administración de la empresa, controlar los costos y gastos y de este modo convertir las ventas en utilidades (Ortiz 2004). Este índice es de gran importancia para un funcionamiento

óptimo de la empresa y el control de cumplimiento de los planes, también en el estudio de los resultados de la organización para garantizar el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros (Padilla 2014).

Existen dos formas frecuentes para analizar la rentabilidad y son a través del ROE, que es un indicador de rentabilidad que muestra el grado de eficiencia a través del cual se manejaron los recursos propios que constituyen el patrimonio de la empresa, ya que compara el nivel de utilidad obtenido por la empresa en el ejercicio contra el patrimonio promedio de la organización en sus dos últimos periodos. En resumen el ROE pone en evidencia cuan rentable es la empresa con relación a su patrimonio o capital. Por otro lado se encuentra el ROA como indicador que evalúa el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos promedios de la empresa, ya que compara el nivel de utilidad de la empresa en el ejercicio con respecto al promedio de los activos totales de los dos últimos periodos, es decir que refleja cuan rentable es la empresa con relación a sus activos (Andrade Pinelo, 2011).

El índice de endeudamiento permite conocer el nivel de deuda de una empresa con respecto a su patrimonio. Según Ortiz Anaya (2006) este índice mide el nivel de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa, también detecta el riesgo de los acreedores y los dueños al momento de realizar transacciones financieras, mide los beneficios y riesgos de un determinado nivel de endeudamiento en relación a la rentabilidad de la institución.

Una definición que sintetiza las razones para la realización de este TFG es aportada por Lamattina (2018) y señala que comprar de más resta liquidez, comprar de menos implica incumplir con los clientes, almacenar de más incrementa los costos además que se debe contar con espacio físico, almacenar de menos afecta las ventas y nuevamente no poder cumplir con los clientes, cobrar fuera de término afecta la liquidez y genera mayores costos. Por todo lo mencionado se considera de gran relevancia realizar una gestión eficiente del capital de trabajo.

Siguiendo la línea de Rubio Domínguez (2007), se puede entender que una falta de liquidez provocada por una defectuosa gestión de cobranza correspondiente a las cuentas por cobrar, puede llevar a la empresa a la incapacidad de hacer frente a los compromisos de pago actuales, derivando en una disminución del nivel de operaciones, a la venta forzosa de bienes de activos en última instancia, a la suspensión de pagos o a la quiebra. Otras consecuencias no menos importantes derivadas de la gestión de cobranza, afectan la posibilidad de aprovechar oportunidades, la rentabilidad de la empresa, provoca pérdida del capital invertido, atraso en el cobro de intereses entre otras.

Para Brealey y Myers (2011) no existe una teoría o un único modelo que conduzca directamente a una estrategia óptima, en conclusión, la planificación financiera se realiza mediante un proceso de prueba y error.

El nivel de endeudamiento según Salas (2018) suma valor a la empresa hasta un cierto nivel en donde una serie de variables, afectadas por los mercados, como los costes de insolvencia, garantías, imagen de la empresa, fiscalidad, etc., provocan que el valor de la organización disminuya si aumenta el endeudamiento. Para la selección de la mejor alternativa de financiamiento ante una inversión puede financiarla mediante los propios recursos que genera pero la misma solo será suficiente en las empresas muy rentables o que necesiten poca financiación en sus formas de operar.

Según Semyraz (2019) el objetivo de toda empresa sería el de encontrar cuál es su estructura financiera óptima, esto es la tasa de endeudamiento que maximiza el valor de la empresa o que minimiza el costo promedio ponderado del capital. En paralelo se puede decir que la estructura óptima de financiamiento es aquella que permite maximizar el índice de apalancamiento financiero. Es un aspecto importante a considerar el horizonte temporal ya que la estructura financiera oportuna será aquella que tenga en cuenta el período de tiempo en el cual los recursos deberán permanecer invertidos dentro de la empresa y en qué momento serán liberados, este concepto es conocido como “financiamiento apropiado”, el cuál manifiesta que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo y las de corto plazo se deben financiar con fondos a corto plazo.

Después de exponer estos autores se puede concluir que el análisis financiero realizado a través de diferentes ratios es un instrumento válido que brinda información de tipo cuantitativa para clientes internos y externos de la organización. La información obtenida por este análisis define la realidad en la que está inmersa la empresa y con esta se puede establecer una estructura óptima de financiamiento para disponer correctamente de los recursos y mantener un correcto y equilibrado capital de trabajo.

Conclusión Diagnóstica y Discusión

Declaración del problema

El presente TFG a través de un análisis de los índices financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, entre otros, evidenció el alto grado de endeudamiento externo que la empresa contrajo en el último año con diferentes bancos dentro del sistema financiero, produciendo de esta manera un aumento exponencial de los gastos financieros fruto de los intereses que los mismos generaron al contraer dichas obligaciones.

Otro punto a tener en cuenta es la baja rentabilidad que se obtiene producto de la actividad normal de la empresa, la rentabilidad Resultado Neto sobre Ventas es del 0,022% esto indica que las ventas casi se igualan con los costos, gastos y pago del impuesto de las mismas. La rentabilidad del Activo es también deficitario un 0,05% es decir no logra la eficiencia de los activos y la rentabilidad del Patrimonio Neto es del 0,138% muy por debajo de las expectativas de los socios.

De este análisis se puede determinar el crecimiento de las cuentas por cobrar y que las mismas tienen una duración de 50 días para cerrar el ciclo de las cobranzas a los clientes, siendo el plazo promedio esperado de 10 días, lo cual se traduce en una disminución de la liquidez con la que cuenta la empresa, perjudicando el costo de las oportunidades.

Justificación del problema

El problema planteado surge de una parte, por la falta de control dentro de la gestión de cobranzas, originada por una deficiente preparación del personal a cargo derivado de una ausencia de mandos medios que se solucionaría con la implementación de un área de recursos humanos.

Por otro lado, se puede mencionar que la gestión se encuentra centralizada en los mandos altos visibilizando la necesidad de delegar funciones con las responsabilidades correspondientes a fin de optimizar el rendimiento individual y el trabajo en equipo, con el propósito de lograr la eficiencia y la eficacia de la organización.

Asimismo, los elevados costos producto del financiamiento bancario, la situación económica y la evolución de los mercados justifican la necesidad de mejorar la estructura de cobros mediante un diseño de objetivos pertinentes para alcanzar el plan propuesto.

Conclusión diagnóstica

La toma de decisiones financieras acarrea la necesidad de hallar una estructura óptima para la utilización de recursos propios y recursos ajenos dentro de la organización. Las cuentas por cobrar del rubro Créditos es un componente del capital de trabajo y en cuánto a

su administración se debe tener en cuenta a los diferentes elementos que conforman la política crediticia de la empresa, entre ellos podemos nombrar a :

- Análisis crediticio: diferenciar entre ventas recurrentes y ventas únicas, estudio de la información crediticia, evaluación y calificación de los deudores, etc.
- Condiciones de ventas: plazo de los créditos, descuento por pronto pago, etc.
- Política de cobranza: gestión de cobranzas, control de saldos por monto o antigüedad, etc.

Es de vital importancia para el presente TFG resolver el problema detectado en la gestión de cobranzas, determinando su ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo, definido como el plazo de tiempo que demanda la entrada y salida de dinero en efectivo derivadas de las actividades normales de la empresa, concepto que posee una relevante trascendencia desde la perspectiva financiera a corto plazo (Semyraz, 2019).

Con la implementación del plan propuesto se logrará disminuir los plazos de las cuentas por cobrar, se incrementarán las ventas, aumentará la cartera de clientes fidelizando a los mismos, el nivel de endeudamiento total y a corto plazo disminuyen mediante la adopción del autofinanciamiento reduciendo considerablemente los intereses financieros generados por la financiación externa.

Asimismo se agregará un valor al capital de trabajo obteniendo como resultado mayor eficiencia y eficacia en las tareas desempeñadas en las diferentes áreas y un adecuado manejo de la información disminuyendo los errores en la toma de decisiones en los mandos medios y altos y disponiendo en tiempo real a través del uso de la tecnología de los datos requeridos.

Plan de Implementación

Alcance del Plan

Alcance geográfico: El plan se aplica a la empresa AJ & JA Redolfi SRL y su administración se encuentra en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, involucra a Gerencia General y a todos los empleados de las áreas de Ventas, Administración y Logística.

Alcance temporal: es diferente para cada acción propuesta y el resultado final del mismo debe estar cumplimentado al cierre del nuevo ejercicio es decir al año.

Alcance metodológico:

- Descriptivo: se encarga de puntualizar las características del objeto de estudio.
- Cuantitativo: el mismo recopila información cuantificable para luego ser utilizado en su análisis.
- Documental: este trabajo está basado en otras investigaciones y su veracidad se justifica en documentos institucionales.

Se destaca que para la elaboración del presente TFG no se encontraron dificultades significativas ya que se contaron con todos los elementos necesarios para su elaboración.

Recursos Involucrados

A continuación se presenta el presupuesto para la elaboración del Plan de Implementación y su control en la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. para ello se utilizaron como parámetros para medir el mismo los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, a partir del 1 de enero del 2021, donde se especifica que el valor del módulo es de \$ 2.600,00.

Tabla 3 *Presupuesto*

Acciones a implementar	Cantidad de módulos requeridos por cada actividad	Total
Compra, instalación y mantenimiento de un nuevo software integral de ventas		\$ 29.990,00
Capacitación de todo el personal	20	\$ 52.000,00
Diseño del Cuadro de Mando Integral	30	\$ 78.000,00
Implementación del CMI	30	\$ 78.000,00
Observar desviaciones y aplicar correcciones	20	\$ 52.000,00
Total presupuesto		\$ 289.990,00

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires.

Cabe destacar que el diseño, la implementación y el control serán realizados por el contador de la empresa.

Acciones y Marco de Tiempo

Seguidamente se realizará un Diagrama de Gantt dónde se incluirán todas las tareas necesarias para cumplimentar los objetivos abarcando el tiempo que demore en realizar cada actividad.

Tabla 4 *Diagrama de Gantt*

Actividad/ Mes	Junio 2021				Julio 2021				Agosto 2021				Setiembre 2021				Octubre 2021				Noviembre 2021				Diciembre 2021											
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana											
Análisis de ratios financieros	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis horizontal de los Estados Contables	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitud de préstamo al FoGar	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Disminuir plazos en la gestión de cobranzas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incremento de ventas e incorporación de nuevos clientes	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad del presente TFG consiste en el diseño de un plan estratégico para lograr optimizar los recursos humanos de la empresa y así obtener una estructura óptima de financiamiento interno o autofinanciamiento implementando a su vez una herramienta de control cimentada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que facilitará el control interno y el proceso de toma de decisiones en la empresa. Para concretar este plan es preciso realizar las actividades que se detallan a continuación.

Como primera medida se debe gestionar un nuevo préstamo ante la entidad financiera a la que somos clientes y presentar la solicitud de crédito donde el Fondo de Garantías Argentino propone al Estado como respaldo ante las garantías exigidas por este, de esta manera se acota el riesgo y facilita la obtención del mismo. Es de vital importancia el logro

del mismo ya que dicho crédito cuenta con una tasa fija del 24% y la tasa del préstamo obtenido en el año 2020 es de aproximadamente el 55%, dato obtenido del Banco Central de la República Argentina, una vez obtenido el préstamo se procede a la cancelación del anterior, reduciendo de esta manera los intereses bancarios en un 43,6%.

Luego, se coordinarán reuniones con el Gerente General para definir las estrategias y políticas a utilizar en el plan de acción teniendo en consideración la visión de la empresa y definir los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, realizando esta tarea en forma conjunta desde la Gerencia General con sus diferentes áreas y niveles de la organización.

Comprar e instalar un *software* integral de ventas en todas las sucursales de la firma y capacitar a los usuarios de la misma, vendedores y administrativos.

Confeccionar para cada sector involucrado manuales de procedimientos y realizar capacitaciones continuas una vez al mes para cada sector asignándoles el primer lunes de cada mes al área de ventas, el primer martes de cada mes al área de administración y el primer miércoles de cada mes al área de logística.

La capacitación en el área de ventas consistirá en desarrollar un programa de entrenamiento que entregue valor para la empresa y la conduzca a mejorar los resultados y para esto es primordial identificar cuáles son las competencias que el equipo de ventas debe mejorar, promover un adecuado uso de la tecnología, incorporarlos a la cultura organizacional adquiriendo conocimiento de la empresa y de los productos que esta ofrece y es importante también que conozcan todos los procesos relevantes al pago, financiación, logística. Informarles sobre los objetivos que deben cumplir y los plazos de los mismos para que de esta manera se logre fidelizar a los clientes, buscar nuevos y potenciales, incrementar los ingresos por las ventas y así obtener la rentabilidad deseada. La persona responsable de que se cumplan con los objetivos planteados es el Gerente de Ventas quien deberá rendir cuenta de las acciones realizadas por su sector.

Los objetivos fijados en este plan son los siguientes:

- Disminuir los intereses bancarios en un 43,6 % con respecto al año 2020.
- Aumentar en un 30% los ingresos por ventas anuales.
- Incrementar un 35% la cartera de clientes respecto del año anterior.
- Alcanzar en un 70% la satisfacción de los clientes.
- Obtener una retención de clientes del 20%.

El adiestramiento en el área de administración radicarán en mejorar el conocimiento del puesto en todos los niveles incrementando su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales, eliminando los temores a la incompetencia, alimentando la confianza, la posición asertiva y el desarrollo personal. El objetivo primordial de este trabajo se centra en este sector, ya que es el encargado de la gestión de cobranza y la misma nace con la emisión de la factura y no con su vencimiento, esto es un error muy común ya que muchas empresas empiezan a gestionar una vez que la factura está vencida, pero para lograr una gestión eficiente hay que ser proactivo y analizar en primer lugar a los clientes que se le otorga créditos antes de hacerlo efectivo, enviar avisos antes del vencimiento, informar al cliente la emisión de una nueva factura, enviar reclamos posteriores al vencimiento, suspender la cuenta, etc. Estas son algunas de las acciones a realizar dependiendo de la situación en la que se encuentre el cliente; para que esto se realice de forma eficiente, los empleados deben contar con toda la información en tiempo real. El responsable de este sector es el Gerente de Administración y Finanzas.

Los propósitos de esta área son:

- Alcanzar una rentabilidad anual del 10%.
- Incrementar en un 35% la utilidad bruta anual.
- Disminuir el plazo promedio de cobranzas a clientes a 15 días.

El entrenamiento en el área de Logística tendrá su base especialmente en la gestión de cobro ya que es una de las actividades que se realiza en este sector. Gracias a la estrategia de la organización de convertir la logística en una ventaja competitiva y un factor diferenciador en el mercado permite a la empresa competir eficientemente. El responsable del mismo es el Jefe de Depósito y Logística.

Medición

A continuación, en la tabla 5, se detallan las principales acciones del plan de implementación, con los valores esperados al concluir dicho plan comparando los resultados de los mismos, para lograr una adecuada medición de la correcta implementación y logro del objetivo planteado, dejando una columna en blanco para que se complete con los valores obtenidos al finalizar el período y así definir si el plan fue logrado o no y poder corregir las desviaciones que se pudieran presentar.

Tabla 5 Cuadro comparativo

Acciones	Según Estados Contables 2020/información de la empresa	Indicadores	Esperados para el periodo 2021	Según Estados Contables 2021
Reducción de Interese Bancarios	\$ 31.906.861,42	Reducción de un 43,6%	\$ 17.995.469,84	-
Incrementos de Ventas anuales	\$318.857.647,78	Aumento de un 30%	\$414.514.942,11	-
Incremento de la cartera de clientes	6000	Aumento de un 35%	8100	-
Rentabilidad anual sobre ventas	0,022%	Aumento del 10%	0,0242%	-
Incremento utilidad bruta anual	21,63%	Incremento de un 35%	29,20%	-
Plazo de cobranzas a clientes	50 días	Disminución de 35 días	15 días	-

Fuente: Elaboración propia

La herramienta administrativa a utilizar para la medición es el Cuadro de Mando Integral que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una organización con sus actividades operacionales, es decir que esta óptica es complementaria a las herramientas de planeación estratégica que desarrollan objetivos de alto nivel. En definitiva, el cuadro de mando integral asiste a las empresas a evolucionar la visión de sus negocios y medidas operacionales de éxito que contribuirán a alcanzar sus metas estratégicas y el desempeño financiero deseado. Estas medidas son cualitativas y cuantitativas desde un punto de vista interno y externo. Este modelo de gestión comprende no sólo los factores financieros sino que también se incorporan otros factores intangibles como los clientes donde se buscará satisfacer sus necesidades y ofrecer nuevas oportunidades gracias a la incorporación de nuevos soportes tecnológicos, con lo que se espera atraer nuevos clientes, haciendo que estos activos intangibles se conviertan en un factor muy importante para el desarrollo de la empresa. A medida que este concepto se fue desarrollando, la óptica del cuadro de mando integral se ha condensado en alcanzar dos de las perspectivas, el aprendizaje organizacional y los procesos internos eficientes e innovadores, que de concretarse transportarán a una mejor percepción por parte de los clientes y a óptimos resultados financieros, según Kaplan y Norton (2004).

A continuación se expone el cuadro de mando integral con los indicadores que darán cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos y por consiguiente el logro del Objetivo General.

Para poder evaluar el plan de implementación a través del CMI hay que tener presente el sentido de oportunidad en la temporalidad de los indicadores, es decir que para su control y medición es necesaria realizar un seguimiento en el cumplimiento de las actividades y

acciones propuestas en un tiempo más acotado al expuesto en los indicadores, evaluando las metas de cada uno de los objetivos definidos, de esta manera se puede informar los posibles desvíos o los cumplimientos generados y plantear acciones de mejoras. Las franjas del semáforo indica la optimización (verde), lo aceptable (amarillo) y lo negativo (rojo).

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable/Control	Verde	Amarillo	Rojo
Financiera	Disminución de los intereses bancarios	Rentabilidad del Periodo	Interés del periodo – 44%	Tesorería y Dirección/Anual	≤-44%	-30% a -44%	>-30%
Financiera	Alcanzar una Rentabilidad Anual del 10%	Rentabilidad del Periodo	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	Tesorería y Dirección/Anual	≥10%	5% a 10%	<5%
Financiera	Incrementar en un 35% la utilidad bruta anual	Variación utilidad bruta	$= \frac{\text{U.Neta año } n - \text{U.Neta año } (n-1)}{\text{U.Neta año } (n-1)} \times 100$	Tesorería y Dirección/Anual	≥35%	25% a 35%	<25%
Financiera	Disminuir el plazo promedio de cobranzas a clientes	Deudores por Ventas	$= \frac{\text{Deudores por ventas}}{\text{Ventas}}$	Gerente Administrativo/Mensual	≤ 15 días	15 a 20 días	>20 días
Financiera	Aumentar en un 30% los ingresos por ventas anuales	Ingreso por Ventas	$= \frac{\text{Ventas } n - \text{Ventas } (n-1)}{\text{Ingreso por Periodo } (n-1)} \times 100$	Gerente de Ventas/Anual	≥30%	20% a 30%	<20%
De Clientes	Lograr un incremento del 35% de la cartera de clientes en el plazo de 1 año	Incremento % de la cartera de clientes respecto al año anterior	$= \left[\frac{\text{Cant de clientes año actual}}{\text{Cant de cliente año anterior}} - 1 \right] \times 100$	Gerente de Ventas/Anual	≥35%	25% a 35%	<25%
De Clientes	Alcanzar en un 70% la satisfacción de los clientes	Encuesta satisfacción del cliente	$= \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} \times 100$	Gerente de Ventas/Anual	≥70%	40% a 70%	<40%
De Clientes	Obtener la retención de clientes del 20%	Retención de Clientes	$= \frac{\text{Cantidad de clientes retenidos}}{\text{Cantidad total de clientes}} \times 100$	Gerente de Ventas/Anual	≥20%	10% a 20%	<10%
De Procesos Internos	Incrementar la cartera de Proveedores	Nuevas propuestas de Proveedores	= Cantidad de Propuestas	Gerente de Administración/Semestral	≥10	5 a 10	<5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Responsable/Control	Verde	Amarelo	Rojo
De Procesos Internos	Aumentar inversiones tecnológicas un 25%	Incremento de inversiones tecnológicas	$= \left[\frac{\text{Monto invert. en tecno.}(n)}{\text{Monto invert en tecno (n-1)}} - 1 \right] \times 100$	Gerencia Administrativa/Anual	$\geq 25\%$	15% a 25%	$< 15\%$
De Procesos Internos	Invertir como mínimo en 5 estrategias publicitarias	Cantidad de estrategias publicitarias implementadas	= Cantidad de estrategias publicitarias	Gerencia de Ventas / Semestral	≥ 5	2 a 5	< 2
De Aprendizaje y Crecimiento	Alcanzar un 35% de Capacitación del Personal	Capacitación de empleados	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ empleado capac trim (n)}}{\text{N}^\circ \text{ empleado capac trim (n-1)}} \times 100$	Gerencia Administrativa / Trimestral	$\geq 35\%$	25% a 35%	$< 25\%$
De Aprendizaje y Crecimiento	Alcanzar un 90% de la satisfacción del personal	Satisfacción del Empleado	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ empleados satisfechos mes n}}{\text{N}^\circ \text{ empleados satisfechos mes (n-1)}} \times 100$	Gerencia Administrativa / Mensual	$\geq 90\%$	75% a 90%	$< 75\%$
De Aprendizaje y Crecimiento	Reducir el Ausentismo un 20%	Porcentaje de ausentismo	$= \frac{\text{Días de ausentismo mes n}}{\text{Días de ausentismo mes (n-1)}} \times 100$	Gerencia Administrativa / Mensual	$\leq -20\%$	-10% a -20%	$> -10\%$

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a la información recabada de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se puede concluir que si bien el posicionamiento de la organización es positivo, ya que se encuentra en una buena situación económica financiera, presenta algunas deficiencias, como la excesiva demora en el tiempo para la realización de las cuentas por cobrar y el desmesurado resultado financiero generado por los intereses bancarios, entre otras, siendo estas las más destacadas. Por tanto, a partir de los estudios y análisis realizados, se estableció como propósito principal determinar la estructura óptima de financiamiento mediante la disminución en los plazos de cobranzas, el aumento de las ventas y la disminución de los intereses bancarios. Dichas estrategias pretenden subsanar las falencias visualizadas con la implementación del plan propuesto en el presente trabajo, que se pretende concretar en el plazo de un año y se encuentra organizado en las siguientes líneas de acción: a) se inicia con la disminución de los intereses bancarios, a través de la obtención de un préstamo con una tasa de interés subsidiada por el Estado, la cual se caracteriza por tener una tasa significativamente inferior a las tasas del mercado. b) reducir los plazos de cobranza mediante el desarrollo de capacitaciones a los integrantes de las áreas de ventas y cobranzas utilizando para ello nuevas tecnologías y programas informáticos. c) el aumento y fidelización de la cartera de clientes brindando servicios orientados a la satisfacción de los mismos.

Se estima que la concreción del plan propuesto impactará positivamente en la estructura de financiación de la empresa, ya que se logrará la autofinanciación sin la necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento externo, acelerando la liquidez de los activos, lo que generará una disminución en los costos de oportunidad, otorgando a la empresa una mejor posición para negociar precios frente a los proveedores a través de la obtención de descuentos por pronto pago y poder trasladar dichos descuentos a los clientes, ofreciéndole varias alternativas de pago y financiación. Al mismo tiempo, el incremento en la cartera de clientes resultará en el aumento de las ventas netas, generando una mayor utilidad lo cual beneficiará a la empresa al aumentar su rentabilidad sobre las ventas.

El CMI utilizado como una herramienta de control y evaluación para el plan de implementación propuesto en este TFG es lo suficientemente flexible con sus indicadores ya que los mismos deben poder renovarse o modificarse a medida que los objetivos se cumplan o que los mismos se conviertan en otros según la complejidad de las situaciones que enfrente la empresa.

Como recomendación a corto plazo, se propone realizar una reestructuración tributaria accediendo a planes de pago y otros beneficios para disminuir la carga impositiva.

Otra de las recomendaciones plantea la necesidad de realizar una reorganización en la estructura de la empresa, ya que la misma presenta un organigrama funcional vertical dónde se pone énfasis en la autoridad por encima de la cooperación y con esta plantear una estructura horizontal, definiendo claramente los departamentos, promoviendo la colaboración entre estos y la gestión conjunta de los proyectos que resulten de los mismos, aportando una mayor y mejor participación en la toma de decisiones.

De acuerdo a las debilidades visualizadas, se recomienda asimismo la inversión en infraestructura edilicia, que garantice la disponibilidad de un depósito central de almacenamiento de mercaderías que contribuya a la efectiva rotación de los productos de ventas, su control, lo que permitirá disminuir un importante número de pérdidas por mercaderías en mal estado.

Por otra parte, sería conveniente en un medio plazo, brindar la capacitación oportuna al personal de todas las áreas, favoreciendo su crecimiento profesional, lo cual tenderá a fortalecer la pertenencia a la institución y alcanzar una mayor productividad y eficiencia.

Referencias

- Aguilar, V. (2013) Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. – año 2012. Universidad San Martín de Porres. Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/653>.
- Anaya, H. (2006). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de administración Financiera*. Bogotá.
- Andrade Pinelo, A. M. (2011). Análisis del ROA, ROE y ROI. Obtenido de www.repositorioacademico.upc.edu.pe
- Barboza (2020). Documentos de trabajo. IELAT-Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos, Universidad de Alcalá, N. 138, (septiembre 2020). ISSN 1989-8819
- Bonilla-Vargas, D. A., y Duque Grisales, E. A. (2020). Estudio sobre opciones de financiación para las pequeñas y medianas empresas. *Revista CINTEX*, 25(1), 54-67. Recuperado de <https://doi.org/10.33131/24222208.359> el 05/04/2021.
- Brealey R. y Myers S. (2011). *Fundamentos de financiación empresarial*. 5° ed. Mc Graw Hill.
- Cano Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio. *Dominio de Las Ciencias*, 499-510.
- Durán, A. (2017). *Los siete tipos de financiación empresarial*. Recuperado de <https://economia3.com/2017/11/21/124776-los-7-tipos-de-financiacion-empresarial> el 03/04/2021.
- Ernst, C., y López Mourello, E. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Buenos Aires.
- Estupiñan Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión. Ciencias empresariales. Contabilidad y finanzas*. Ecoe ediciones.
- Guzmán C. A. (2006). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Herrera Freire, A; Betancourt Gonzaga, V; Herrera Freire, A; Vega Rodríguez, S y Vivanco Granda, E. (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para la toma de decisiones*. Quipukamayoc. 24(46): 151-160
- Hill, C.W. y Jones, G. R. (2011) *Administración estratégica, un enfoque integral*. Engage Learning Editores.

- INDEC. (2020). *Indice de Precios al Consumidor (IPC)*. Buenos Aires.
- Lamattina, O. (2018). *Análisis de estados financieros: un enfoque integral – 3ª ed.* – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018.
- Liendo, N., y González, C. (2020). Argentina: de la breve experiencia de centro derecha al regreso del peronismo. *Reflexión Política. Ciencia e Saude Colectiva*, 16-29.
- Modigliani, F. y Miller M. (1958). El costo del capital. Finanzas corporativas y teoría de la inversión. *Revista económica estadounidense*. Vol. 48, junio, pagina 261-297. Estados Unidos.
- Peñafiel-Chang, L., Camelli, G., y Peñafiel-Chang, P. (2020). Pandemia COVID-19: Situación política-económica y consecuencias sanitarias en América Latina. *Ciencia Unemi*, 120-128.
- Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de análisis financiero*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sáenz, L. y Sáenz L. (2019). Razones financieras de liquidez: Un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Orbis Cognita*, 3(1), 81-90.
- Salas, O. (2018). *Master en finanzas*. Profit Editorial.
- Semyraz, D. (2019). *Decisiones financieras en la Empresa*. Osmar D. Buyatti Editorial.
- Télam (2020). Recuperado de Banco-central-miguel-pesce-gastos-dolares.html el 03/04/2021