

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

Determinación de estructura de financiamiento optima

“Análisis de los estados contables de A.J & J. A Redolfi S.R.L. para determinar la estructura óptima de financiamiento”

“Analysis of the financial statements of A.J & J. A Redolfi S.R.L. to determine the optimal financing structure ””

Autor: Lazarte Rodrigo Emanuel

Legajo: CPB04302

DNI: 35.106.926

Director de TFG: González Torres Alfredo

Córdoba, Julio, 2021

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Análisis de Situación	5
<i>Descripción de Situación</i>	5
<i>Análisis de Contexto</i>	7
<i>Factores Políticos</i>	7
<i>Factores Económicos</i>	8
<i>Factores Sociales</i>	8
<i>Factores Tecnológicos:</i>	9
<i>Factores Ecológicos</i>	9
<i>Factores Legales</i>	10
<i>Análisis del Micro Entorno</i>	10
<i>Diagnostico Organizacional</i>	11
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	13
Marco Teórico	19
Diagnóstico y discusión	22
<i>Declaración del problema</i>	22
<i>Conclusiones Diagnosticas</i>	23
Plan de Implementación	24
<i>Alcance</i>	24
<i>Limitaciones</i>	25
<i>Recursos</i>	25
<i>Acciones a implementar</i>	25
<i>Diagrama de Gantt</i>	31
<i>Evaluación y Mediciones</i>	31
Conclusión y Recomendación	33
<i>Recomendaciones</i>	34
Referencias	35
Anexo	37

Resumen

El presente trabajo final tuvo como objetivo definir una estructura de financiamiento óptima para la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L de la provincia de Córdoba. Si bien, tiene como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus clientes, no ha implementado una gestión financiera de forma de realizar un uso eficiente de sus recursos. Luego del análisis de situación se comprobó que los clientes no están cumpliendo las políticas comerciales, lo que provocó un incremento en el plazo medio de cobro de 20 días mayor y el plazo de pagos se redujo en 11 días, debido a la falta de cumplimiento de la política comercial. Luego del análisis de sus Estados Contables, la empresa elige como fuente de financiamiento, adelantos en cuenta corriente y crédito a largo plazo en el sector financiero, lo que trajo como consecuencia un incremento de los gastos financieros del 807%. Finalmente, con el establecimiento de un control de la política de gestión de cobros y pagos, el manejo de los inventarios y la propuesta de la utilización del factoring como alternativa para la obtención de fondos, le permitió reducir los gastos financieros y lograr minimizar el impacto en la rentabilidad de la empresa.

Palabras Claves: Pyme familiar, financiamiento optimo, política comercial.

Abstract

The present final work aimed to define a financing structure optimal financing structure for the company Alonso J. and José A. Redol fi S.R.L of the province of Córdoba. Although its priority is meeting the needs of its clients, it has not implemented financial management in order to make efficient use of its resources. After the situation analysis, it was found that customers are not complying with commercial policies, which caused an increase in the average collection period of 20 days longer and the payment period was reduced by 11 days, due to the lack of compliance with trade policy. After analyzing its Financial Statements, the company chooses as a source of financing, current account advances and long-term credit in the financial sector, which resulted in an increase in financial expenses of 807%. Finally, with the establishment of a control of the collection and payment management policy, inventory management and the proposal to use factoring as an alternative to obtain funds, it allowed them to reduce financial expenses and minimize the impact. in the profitability of the company.

Keywords: Family SME, optimal financing, commercial policy

Introducción

El presente reporte de caso tiene como objeto definir una estructura de financiamiento óptima para la empresa familiar Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L de la provincia de Córdoba. Para Ross, Westerfield y Jordan (2010), la estructura financiera es una combinación de recursos propios y de terceros que se utilizan para el desarrollo de la actividad como también realizar inversiones. Para definirlo es necesario tener en cuenta las características del sector donde se desarrolla, los costos financieros y las herramientas disponibles, tanto del mercado financiero como el mercado de capitales. Conjuntamente se debe realizar un análisis de la situación financiera y económica de forma de obtener información sobre la gestión y así establecer las fuentes de financiamiento a emplear.

La empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, inicia cuando los hermanos Redolfi, en el año 1959, adquieren un negocio de cigarrería, bazar y librería. Luego, en 1975, los hermanos deciden separarse y Alonso Redolfi junto a su hijo José, constituyen una sociedad de hecho, donde la actividad principal es la distribución mayorista. En el año 1990, cambia de figura jurídica, conformándose en Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. Hoy cuenta con cuatro sucursales, abastecidas por el centro de distribución, en James Craik. El proceso de comercialización, está conformado por tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. La falta de un manual de funciones genera deficiencias en todas las etapas, que provocan un incremento de los gastos, reduciendo los resultados de la empresa. Gracias a sus 50 años en el sector, la empresa, posee aproximadamente 6000 clientes, que se caracterizan por ser de pequeñas dimensiones de escasos recursos, por lo que demandan volúmenes de ventas reducidos. En el caso de la política comercial, la empresa ha establecido como condición, las ventas al contado, pudiendo solicitar crédito, con la aprobación del gerente de la empresa. Esto ha generado que el 80% de las ventas sean de contado y el 20% a plazo, el cual no supere los 30 días, y teniendo en cuenta el ejercicio económico cerrado en el año 2019, el plazo de cobro medio ha llegado a 57 días, es decir, la empresa tarda 27 días más para cobrar sus ventas. En el caso del plazo de pagos, se observa una reducción de 17 días. En relación al capital de trabajo, se observó un incremento en el monto generado por el incremento de los créditos por ventas, pero la falta de cumplimiento de las políticas comerciales puede generar que la empresa pueda requerir de financiamiento externo para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Otra deficiencia que se presenta como una pérdida de oportunidad en el deficiente manejo de su fanpage. Existe una tendencia a adquirir bienes y servicios desde los dispositivos, y la empresa no está respondiendo a las demandas, perdiendo la posibilidad de concretar una venta. Si se analiza su fuente de financiamiento, principalmente se financia con financiamiento externo de corto plazo (proveedores), pero en el año 2018, tomo crédito de entidades financieras a largo plazo, generando un incremento de los gastos financieros, reduciendo el resultado del ejercicio. Ante esta situación, la medida correctiva, fue la de reducir gastos de comercialización. Finalmente se puede ver que el conjunto de deficiencias ha provocado una caída de la tasa interna de rentabilidad, la cual estaba en 5%, llegando al 2,5%. Esto expone que la empresa deba establecer una estructura de financiamiento que permita incrementar la rentabilidad de la empresa.

Para Albornoz y Cuello (2013), las Pymes deben realizar análisis sobre el capital de trabajo, como elemento para medir la gestión empresarial, que permite medir el ciclo económico para observar los tiempos y aspectos a optimizar para lograr una mayor disponibilidad del capital de trabajo. Por ende, una eficiente administración del flujo del capital va a permitir definir niveles correctos de endeudamiento, que exponga un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento. Seguidamente, se indagó el trabajo de González (2014), sobre la gestión financiera de Pyme del sector comercial. Para el autor, las empresas que tienen una gestión deficiente del capital de trabajo, van a requerir medios de financiamiento de corto plazo. También determinó que las empresas eficientes en sus operaciones son las que presentan mayores alternativas para financiarse. Así, estableció una relación positiva entre la gestión financiera, liquidez y eficiencia por un lado y las alternativas de financiamiento a largo plazo.

Finalmente, se puede determinar que, la relevancia de la realización del presente trabajo está centrado en exponer como un análisis financiero puede permitir a una empresa lograr gestionar su actividad de forma eficiente, permitiendo de esta forma mejorar sus flujos de fondos, contar con mayor disponibilidad y finalmente incrementar rentabilidad de la empresa delante una gestión eficiente de la actividad empresarial, que permitirá en el largo plazo, una estabilidad financiera, crecimiento sostenido e incremento de la competitividad.

Análisis de Situación

Descripción de Situación

A. J. y J. A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar, que desarrolla su actividad en el sector mayorista, comercializando y distribuyendo productos alimenticios y cigarrillos. Está ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, donde se encuentra, el depósito con los productos ofrecidos a los clientes y la administración en general. Esta localidad cuenta con una ubicación estratégica, porque se encuentra atravesada por la Ruta Nacional N°9, lo que le permite unir CABA hasta Jujuy y la Ruta Provincial N°10, que la conecta con la provincia de La Pampa.

Con 50 años de trabajo constante, le han permitido contar con una cadena de salones de ventas mayoristas y un grupo de vendedores preventistas que permiten acercar los productos a todos sus clientes. La cartera de clientes está conformada por aproximadamente 6000 clientes, como despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, que demandan volúmenes reducidos de productos. Esto genera que el poder de negociación de los clientes es bajo. Independientemente de su compra, los clientes pueden solicitar la entrega de sus compras en la dirección asignada, ya que posee una flota de 73 vehículos, entre utilitarios y camiones de gran porte.

La empresa cuenta con una estrategia definida lo que le permitió contar con visión, misión y valores:

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados”

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial”.

Si bien tiene definidos misión y visión empresarial, la empresa no realiza controles para verificar el cumplimiento de los mismos.

Para satisfacer las necesidades de los clientes, la empresa cuenta con un stock variado de productos de grandes marcas y la distribución exclusiva de algunas marcas de primera línea. Esto se debe a su poder de negociación, obteniendo de esta manera lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores.

En el caso de los competidores, se pueden dividir en dos grupos:

- Competidores con salón preventista: en Río Tercero se encuentra Luconi Hnos.; en Río Cuarto, las empresas Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo; en San Francisco, Dutto y Vensall Hnos. y en Córdoba Capital compite con las empresas Vensall Hnos., Parodi y Zaher.
- En el caso de los competidores con vendedores preventistas, existen dos grandes competidores, fuera de la provincia de Córdoba, pero como poseen centros de distribución de mayor envergadura y flota con mayor cantidad de vehículos, lo que le permite trascender las fronteras de Santa Fe y entrar al territorio de Córdoba

En la siguiente figura, se expone el organigrama del centro de distribución donde se encuentra la administración de la empresa y el abastecimiento de las sucursales:

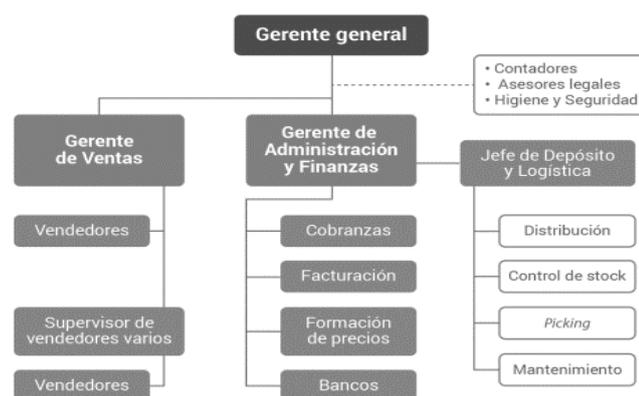


Figura 1: Organigrama del Centro de Distribución A. J. y J. A. Redolfi S.R.L.

Fuente: Según datos provistos por A. J. y J. A. Redolfi.

Con la información provista por la empresa, se pudo determinar que el proceso de comercialización, está conformado por tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. El abastecimiento se realiza desde el centro de distribución en James Craik. Cada sucursal realiza sus pedidos por internet y en el caso de las ventas preventistas, a través de sus dispositivos móviles. La falta de stock de inventarios, genera en ocasiones, que se ofrezcan productos que no están en el depósito, pudiendo perder la venta. Se pueden comercializar packs cerrados para incrementar la circulación.

La empresa cuenta con una fanpage de Facebook, pero como no cuenta con personal capacitado en comercio electrónico, se observan demoras de más de 12 horas en responder las consultas, lo que genera la pérdida de la venta. No hay un procedimiento establecido de ventas y en el caso de las cobranzas, el 80% son de contado, y el 20% a crédito, con la previa aprobación del gerente. Desde la empresa no se realiza un control de la situación financiera del cliente.

En el caso de abastecimiento solo cuenta con sistema que estima la cantidad a adquirir. La empresa solo conoce el stock de los productos más vendidos. Para los demás, se maneja como un sistema similar al just time, trayendo como consecuencia la demora en la entrega de productos.

En el caso de la recepción, los controles son realizados de forma manual y no se determina, si la cantidad y calidad de los productos que llegan, son los solicitados en la orden de compra.

Análisis de Contexto

Para realizar el análisis de contexto se empleó la herramienta que permite analizar los factores externos que afectan la actividad denominada PESTEL.

Factores Políticos

El gobierno, conjuntamente con una política activa de cuidado de la salud ante el impacto del COVID-19, ha establecido acciones tendientes a reducir el impacto negativo de las restricciones. Por medio del Plan de Desarrollo Federal, se crearon instituciones de apoyo a las MiPyMEs y la creación de Centros PyME en universidades nacionales de

todo el país, de forma de favorecer a todos los sectores económicos. Conjuntamente, con un acuerdo con los gobernadores se precedió a reactivar la obra pública, de forma de favorecer a todos los sectores económicos (Casa Rosada Presidencia, 2021). Esto permitiría impulsar a todas las micro, pequeñas y medianas empresas, entre los que se encuentran los clientes de la empresa Redolfi. Por ende, estas medidas beneficiarían a la empresa, dado que incrementaría la demanda de productos y, por ende, los montos de ventas. En el año 2021, continúa firme el Estado, con el impulso de la reforma judicial, provocando una falta de seguridad jurídica lo que desmotiva a inversores, a destinar fondos a diferentes sectores proyectos, como puede ser una ampliación de la empresa.

Factores Económicos

Todas las medidas de aislamiento estuvieron relacionadas a reducir el impacto negativo del COVID-19, trayendo como consecuencia una caída del PBI en el año 2020 del 12,5% y una inflación superior al 39,5% (El Economista, 2020). Gracias a la política de control de precios, se alentó el consumo, y en consecuencia, las ventas del sector mayorista incrementaron un 49,2% interanual. La empresa Redolfi logró cubrir el incremento de la demanda, no solo por contar con las sucursales en diferentes localidades de la provincia de Córdoba, sino que también posee una flota de camiones que le permite entregar en el domicilio de los clientes, sus compras. En el caso de las formas de pago, se solicitó más crédito, llegando a un promedio del 40,5% del total de las ventas, impactando en el flujo de ingresos de fondos de todas las empresas, incluyendo a la empresa Redolfi.

Otro factor que impactó negativamente fueron los costos laborales, que sufrieron un incremento del 36,4%, por el impacto de las paritarias, de forma de reducir el impacto de la inflación en los salarios de los asalariados (Indec, 2021).

En el año 2021, se lanzó un nuevo acuerdo voluntario entre el Estado, fabricantes, distribuidores, supermercados y mayoristas, que establece precios de referencia de los productos más representativos de la canasta de consumo de forma de reducir el impacto del proceso inflacionario, lo que puede generar una reducción en el ingreso por ventas de la empresa (Ministerio de Desarrollo y Producción, 2021).

Factores Sociales

Los habitantes están cambiando las tendencias de consumo, donde se prioriza satisfacer las necesidades antes de decidir adquirir un producto o servicio. Además, los

segmentos de menor poder adquisitivo, buscan segundas y terceras marcas para reducir el impacto de la inflación (Alarcón, 2021). Esto expone que las empresas, incluidas Redolfi S.R.L, deban estar atentas a las necesidades de los clientes, de forma de ampliar las ofertas de productos y marcas para satisfacer las mismas.

Conjuntamente, el aislamiento generado por la pandemia de Covid-19, provocó un incremento de las ventas de los clientes de la empresa, almacenes, quioscos y autoservicios, beneficiando directamente a la empresa Redolfi S.R.L, dado que posee una infraestructura (locales de autoservicios, vendedores preventistas y flota de camiones) que permitan atender la demanda de estos clientes.

Factores Tecnológicos:

Gracias al avance tecnológico y el incremento de la conectividad, el canal electrónico ha incrementado sus ventas, debido a la migración de los clientes a dicho canal. Si bien, se priorizaba la compra de bienes durables, se ha incrementado la demanda de bienes de consumo (alimentos y bebidas). Existen competidores que están utilizando este canal de comercialización, una acción que no está implementando la empresa Redolfi S.R.L, perdiendo una ventaja competitiva. Las empresas que cuentan con personal que maneje este canal, han visto incrementar sus ventas, reduciendo de esta forma el impacto de la COVID-19.

También se incorporaron nuevos instrumentos de pago como: link de pago, billeteras electrónicas, QR y el debin (Ministerio de Economía, 2020). Estos elementos deben ser incorporados por las empresas para facilitar el cobro de las ventas. Por ende, es necesario que la empresa Redolfi capacite a su personal para tener un manejo eficiente del canal electrónico, lo que le permitiría facilitar el proceso de cobros a los vendedores, como también, expandir su zona de distribución llegando a todo el país.

Factores Ecológicos

La regulación del impacto ambiental está bajo la órbita de la Ley General de Ambiente N°25.675, la cual debe ser respetada por todos los habitantes del país y las empresas independientemente del sector donde desarrollen su actividad (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020).

En la provincia de Córdoba, donde desempeña su actividad la empresa Redolfi, siguiendo los lineamientos de la ley nacional, se promulgó la Ley N° 7373, que regula la

actividad y el control del posible daño ambiental, dentro del territorio provincial. La empresa cumplió en primer lugar, con la ordenanza municipal que exigía el traslado de las instalaciones comerciales, fuera del ejido urbano. Debido a esta obligación la empresa Redolfi S.R.L construyó la planta de distribución a 2,5 km de la localidad de James Craik, adquiriendo un terreno de 10 hectáreas. Esta inversión le permitió acceder a eximición de obligaciones fiscales de nivel municipal.

Si bien, la actividad de la empresa no genera un impacto negativo en el medio ambiente, puede incorporar controles en la emisión de gases de su flota de vehículos, para contribuir a reducir el impacto ambiental.

Factores Legales

La empresa Redolfi S.R.L como persona jurídica está sujeto a cumplir con sus obligaciones tanto contables, legales y fiscales, del ámbito nacional, provincial y municipal. Se encuentra en el impuesto a las ganancias y es agente de retención (SICORE) e IVA. Debe cumplir con las disposiciones del convenio colectivo de comercio, CCT 130/75.

No se observa que cuente con el Certificado MyPyme, quedando habilitada por monto de ventas a su inscripción en el registro, pudiendo acceder a beneficios impositivos y a programas de asistencia (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021). Esto expone que deba contar con personal capacitado dentro de la empresa Redolfi S.R.L para corregir esta debilidad para aprovechar los beneficios impositivos.

Análisis del Micro Entorno

Para realizar el análisis del micro entorno se utilizó la herramienta las 5 fuerzas de Porter

Tabla 1 Las 5 Fuerzas de Porter

amenaza de la entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • BAJA: se debe a que se requiere una fuerte inversión y contar con una política activa de publicidad para posicionarse en el sector. La empresa ya cuenta con 50 años lo que reduce la fuerza de los nuevos competidores. Es recomendable, estar atento a las necesidades de los clientes de forma de cubrir las mismas, reduciendo el poder al ingresar un nuevo competidor.
Poder de negociación con los compradores	<p>Está relacionada a la exclusividad en la distribución del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • MEDIA: en el caso de los productos sin distribución exclusiva, si bien no pueden negociar un precio menor, el poder radica en el cambio de proveedor. • BAJA: debe aceptar las condiciones y precios ofrecidos, en el caso de productos con distribución exclusiva, lo que indica que su poder es bajo.
Amenaza en los ingresos por productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • BAJA: con producto de distribución exclusiva y marcas de primera línea. Los clientes eligen el producto por sus características y las propiedades que ofrece la marca. • ALTA: en el caso de productos de segunda y terceras marcas
Poder de negociación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • BAJO: la empresa no tiene poder en el caso de adquirir productos de primeras marcas, en este caso, se debe aceptar las condiciones de los proveedores. • ALTA: la empresa puede negociar reducción de precios o mejores condiciones de pago en el caso de segundas y terceras marcas
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> • MEDIA: en el caso de competidores que poseen salones de venta, la rivalidad es media, porque la empresa ofrece un servicio pos ventas que los distingue de sus competidores. • ALTA: cuenta con dos competidores fuertes, con conocimientos en el sector y multiplicidad de productos a ofrecer a los clientes y una fuerte presencia en el canal electrónico. <p>La reducción estará en la capacitación que aplique en la fuerza de venta y en el impulso que se realice del canal electrónico.</p>

Fuente: Elaboración propia

Diagnostico Organizacional

Para llevar adelante el diagnóstico organizacional se utilizó el análisis FODA, que permitirá exponer las debilidades y fortalezas y la situación externa, amenazas y oportunidades.

Tabla 2 Cuadro FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento en el sector mayorista de productos alimenticios con 50 años de actividad - Cuenta en su stock productos de primeras marcas - Fuerza de venta de 35 vendedores preventistas y autoservicios en 4 localidades dentro de la provincia de Córdoba - Flota de vehículos que facilita la distribución de los productos, en toda la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de clasificación de los clientes - No cuenta con manual de funciones describiendo los procedimientos para las ventas - No se realiza un control de situación financiera de los clientes. - No cuenta con sistemas de información contable, ni control de cobros y pagos. - No cuenta con personal capacitado para el manejo del canal electrónico - Solo se conoce el stock de los productos más importantes. - Las ventas a plazo se realizan sin evaluación previa. - No existe previsión de incobrables
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de realizar acuerdos con diferentes marcas para incrementar la cantidad de productos ofrecidos. - Posibilidad de expansión de su depósito. - Crecimiento de las ventas on-line potenciando su fanpage 	<ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica. - Incremento sostenido de los precios y servicios. - Competencia con almacenes de mayores dimensiones. - Inseguridad judicial siendo una limitante para la realización de inversiones.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los factores internos, la empresa ha logrado potenciarse en el sector mayorista por su larga trayectoria. Esto ha provocado un reconocimiento por parte de los clientes. Con sus vendedores preventistas y las sucursales, la empresa está más cerca de sus clientes, pudiendo satisfacer sus necesidades. Pero sus debilidades impactan de forma negativa, dado que está perdiendo ventas por la falta de manejo del canal electrónico, no realiza un análisis de la situación financiera de los clientes que solicitan créditos y tampoco se observa el establecimiento de una previsión por incobrabilidad.

Teniendo en cuenta las oportunidades, la empresa puede incorporar nuevos productos para ofrecer nuevas propuestas a sus clientes. Asimismo, puede incrementar las ventas potenciando su canal electrónico, pero la falta de un sistema de control de stock se transforma en una barrera para reducir los costos y obtener un mayor margen de ventas. Lo que le permitiría reducir el impacto negativo de la recesión y del incremento sostenido de los precios. La falta de un sistema de información contable le impide hacer un seguimiento de los cobros y pagos, de forma de conocer si cuenta con fondos suficientes

para el desarrollo de la actividad. Asimismo, no se observa un estudio de las posibilidades de financiamiento ofrecidas en el mercado, que le permitirían contar con fondos a una tasa conveniente para posibles inversiones.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para efectuar el análisis financiero, se tomaron los Estados Contables de los ejercicios 2017, 2018 y 2019, realizando el siguiente análisis horizontal y vertical:

Tabla 3 Análisis Vertical

ACTIVO	31/12/2019		31/12/2018		31/12/2017	
ACTIVO CTE						
Caja y Bancos	2.178.770	2%	9.954.707	7%	516.000	1%
Cuentas por cobrar	53.142.941	40%	45.888.641	34%	18.355.457	27%
Otras cuentas por cobrar	0	0%	0	0%	2.575.433	4%
Bienes de cambio	29.827.617	22%	22.944.321	17%	18.355.457	27%
T. ACTIVO CTE	85.149.328	64%	78.787.670	59%	39.802.346	58%
ACTIVOS NO CTES		0%		0%		0%
Bienes de uso	44.894.286	34%	27.205.303	20%	28.395.569	42%
Otros activos no corrientes	3.690.553	3%	0	0%	0	0%
T. ACTIVOS NO CTES	48.584.839	36%	27.205.303	20%	28.395.569	42%
TOTAL ACTIVO	133.734.168	100%	105.992.972	100%	68.197.915	100%
PASIVO						
PASIVO CTE						
Cuentas por pagar	32.134.174	24%	21.981.199	21%	19.363.935	28%
R. y Cargas Sociales	13.612.500	10%	11.570.625	11%	1.276.172	2%
Cargas Fiscales	8.627.278	6%	7.676.469	7%	3.668.822	5%
Otras cuentas por pagar		0%		0%		0%
T PASIVO C.TE	54.373.952	41%	41.228.293	39%	24.308.929	36%
PASIVO NO CORRIENTE		0%		0%		0%
Cuentas por pagar	18.149.043	14%	18.149.043	17%	0	0%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000	7%	1.600.000	2%	3.200.000	5%
Otras cuentas por pagar		0%		0%		0%
T. PASIVO NO CTE	28.149.043	21%	19.749.043	19%	3.200.000	5%
T- PASIVO	82.522.995	62%	60.977.335	58%	27.508.929	40%
PATRIMONIO NETO	51.211.173	38%	45.015.637	42%	40.688.987	60%
PN + P	133.734.168	100%	105.992.972	100%	68.197.915	100%

ESTADO DE RESULTADOS						
	31/12/2018		31/12/2017		31/12/2016	
Ventas Netas						
V. Rubro Almacén	188.635.386	59%	164.030.770	60%	131.224.616	60%
V. Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.262	41%	111.301.079	40%	89.040.863	40%
T Vta. del Ejercicio	318.857.648	100%	275.331.849	100%	220.265.479	100%
Costos						
Costos de Venta	147.429.627	46%	128.632.322	47%	88.560.433	40%
Otros costos de venta	102.468.794	32%	89.363.035	32%	87.610.819	40%
Total Costos de Ventas	249.898.421	78%	217.995.357	79%	176.171.252	80%
Resultado Bruto	68.959.226	22%	57.336.492	21%	44.094.227	20%
Gastos						
Administración	7.669.955	2%	4.815.561	2%	4.789.579	2%
Comercialización	11.375.121	4%	24.666.360	9%	15.857.469	7%
Rdo. Actividad Principal	49.914.149	16%	27.854.571	10%	23.447.179	11%
Rdo. Financiero	39.496.697	12%	19.949.796	7%	15.225.825	7%
Resultado NETO	10.417.452	3%	7.904.775	3%	8.221.354	4%
Otros Ingresos y Egresos	-885.858	0%	-1.248.390	0%	-238.298	0%
Rdo. antes I. a las Ganancias	9.531.594	3%	6.656.385	2%	7.983.056	4%
Impuesto a las Ganancias	3.336.058	1%	2.329.735	1%	2.794.070	1%
Resultado Final	6.195.536	2%	4.326.650	2%	5.188.987	2%

- Análisis Horizontal

Se puede establecer que el activo corriente conforma el 64% del total del activo. Si se analiza el motivo, se pudo comprobar que el rubro que incrementó las cuentas por cobrar, en un 13%. Las disponibilidades representan el 2% del total del activo, y hace referencia a dinero en efectivo en la empresa y fondos en entidades financieras. En el caso del Activo No Corriente, en el año 2019, representa el 36%, observando una variación derivada por la adquisición de nuevos mobiliarios.

En el caso del pasivo en el ejercicio 2019, el mismo representa el 41%. Se observa que la empresa se ha financiado para sus compras y reformas en el depósito, con obligaciones a largo plazo. También se observa un incremento por una previsión por un juicio laboral. En el caso de las obligaciones de corto plazo, el rubro que incrementó fue los costos laborales (8%). Si se observa las cuentas por pagar, comparando todo el periodo analizado, el porcentaje se redujo en un 4%.

En el caso de las cuentas de resultado, las principales ventas son generadas por productos de almacén llegando a un 59%. A lo largo del periodo analizado, el porcentaje del Resultado del Ejercicio, no presenta variación, representando el 2% del total de las Ventas. Para mantener este comportamiento, si bien se observó un incremento de los gastos financieros, debido al endeudamiento de largo plazo en entidades financieras, del

12% del total de ventas y una reducción en los gastos de comercialización, neutralizó el impacto negativo de los gastos financieros.

Tabla 4 Análisis Horizontal

ACTIVO	H. 2019	H. 2018	PASIVO	H. 2019	H. 2018
ACTIVO CTE			PASIVO CTE		
Caja y Bancos	-78%	1829%	Cuentas por pagar	46%	14%
Cuentas por cobrar	16%	150%	R y Cargas Sociales	18%	807%
Otras cuentas por cobrar			Cargas Fiscales	12%	109%
Bienes de cambio	30%	25%	O. cuentas por pagar		
T ACTIVO CTE	8%	98%	T. PASIVO CTE	32%	70%
ACTIVOS NO CTES			PASIVO NO CTE		
Bienes de uso	65%	-4%	Cuentas por pagar	0%	
O. activos no corrientes			O. pasivos no ctes	525%	-50%
T. ACTIVOS NO CTES	79%	-4%	O. cuentas por pagar		
			T PASIVO NO CTE	43%	517%
TOTAL ACTIVO	26%	55%	TOTAL PASIVO	35%	122%
			PATRIMONIO NETO	14%	11%
			PN + P	26%	55%

Fuente: Elaboración propia

Comenzando por el Activo Corriente, el rubro con mayor variación en el año 2018 fue disponibilidades con un aumento del 1829%, seguido por las cuentas por cobrar con un 150%. En el año 2019, la empresa redujo las disponibilidades en 78% con respecto al año anterior y las cuentas por cobrar continuaron su incremento con un 16%. Finalmente, el mayor aumento fue el de los bienes de uso llegando a una variación del 65%, resultado de la inversión realizada por la empresa (Anexo N°1).

En el caso del Pasivo, el principal incremento se dio en las deudas de corto plazo, donde los costos laborales se elevaron en un 807% y las obligaciones fiscales en un 109% entre el periodo de análisis. Esto expone que el mayor incremento se dio en las deudas de corto plazo. Finalmente, el incremento en el año 2019, fue por la obtención de fondos en entidades financieras, reflejando un aumento del 525% (Anexo N°1)

Tabla 5 Análisis Horizontal Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	H.2019	H. 2018
Ventas Netas		
Ventas Rubro Almacén	15%	25%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	17%	25%
Total Ventas del Ejercicio	16%	25%
Costos		
Costos de Venta	15%	45%
Otros costos de venta	15%	2%
Total Costos de Ventas	15%	24%
Resultado Bruto	20%	30%
Gastos		
Administración	59%	1%
Comercialización	-54%	56%
Resultado Actividad Principal	79%	19%
Resultado Financiero	98%	31%
Resultado NETO	32%	-4%
Otros Ingresos y Egresos	-29%	424%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	43%	-17%
Impuesto a las Ganancias	43%	-17%
Resultado Final	43%	-17%

En el caso de las cuentas de resultado, en el año 2018 si bien se observó un incremento de las ventas del 25%, el aumento de los costos (45%), los gastos de comercialización (56%) y las pérdidas por juicios laborales, provocó una caída del rubro si se comparan los ejercicios 2017-2018 del 17%. Como medidas correctivas, se observa en el año 2019, una reducción de los gastos de comercialización y a pesar del incremento de los gastos financieros en un 98% por el préstamo obtenido en entidades financieras, produjo un incremento del 43% del resultado neto del ejercicio (Anexo N°1).

Verificando si la empresa genera fondos para atender las obligaciones inherentes a la actividad, se puede observar que el capital de trabajo es positivo. Al observar la tabla expuesta a continuación, el monto del capital de trabajo, fue incrementando, llegando a \$ 30.775.376,51 en el año 2019

Tabla 6 Variación Capital de Trabajo e índice Liquidez y endeudamiento

	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital de Trabajo
AÑO 2019	85.149.328,34	54.373.951,83	30.775.376,51
AÑO 2018	78.787.669,52	41.228.292,51	37.559.377,01
AÑO 2017	39.802.345,87	24.308.928,53	15.493.417,34

Ratio	2019	2018	2017
Liquidez corriente	1,57	1,91	1,64
Liquidez seca	0,040	0,241	0,021
Endeudamiento	1,61	1,35	0,68
Endeudamiento Activo	0,62	0,58	0,40
Endeudamiento C. Plazo	0,659	0,676	0,884
Endeudamiento L. Plazo	0,341	0,324	0,116

Fuente: Elaboración propia

En el caso del índice de liquidez corriente se observa una reducción del índice en el periodo analizado, pero a pesar de esta reducción, la empresa cuenta capacidad para generar recursos para cubrir todas las deudas corrientes. Pero si solo se toma los fondos más líquidos, la empresa no podría cumplir con las obligaciones de corto plazo. Esto expone que si bien el capital de trabajo es positivo, es motivado por las cuentas por cobrar y los bienes de cambio.

En el caso del endeudamiento se observa un incremento de la utilización de financiamiento externo. Por ende, se puede establecer que por cada peso (\$1) invertido de los dueños, los terceros aportan \$ 1,61, indicando que la participación de los deudores es mayor que la de los propietarios. Si se analiza el endeudamiento en función al activo, el mismo tuvo un incremento del 20%, es decir, que el 62% de los activos están financiados por terceros. El análisis del endeudamiento en función al plazo de cumplimiento, generó que el 66% representan deudas de corto plazo, empleando el financiamiento de los proveedores. Si bien es elevado, se han reducido un 22% las deudas de corto plazo.

Si se toma en periodo medios y pagos son los siguientes:

Tabla 7 Plazos medios de cobros y pagos

Plazos	2019	2018	2017
Periodo medio de Cobranza	50 días	50 días	25 días
Periodo medio de Pago	43 días	50 días	54 días
Inventario promedio	38043631	20649889	12677728
Rotación de inventario	56 días	34 días	26 días

Por ende, se puede interpretar que los clientes han incrementado el plazo de pago de sus compras, en 20 días. Esto expone que no están cumpliendo la política comercial

establecida por la empresa, que era el pago a un plazo de 30 días. En el caso de los pagos realizados por la empresa, el plazo de pago a los proveedores es de 43 días, observándose a lo largo del periodo una reducción del plazo de pago en 11 días. Para completar el análisis se calculó el ciclo operativo bruto y neto.

Tabla 8 Ciclos operativos bruto y neto

Plazos	2019	2018	2017
Ciclo operativo	106 días	84 días	51 días
Ciclo efectivo	63 días	35 días	-3 días

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar un incremento del Ciclo operativo, es decir, se observa un incremento del tiempo que transcurre desde que ingresa la mercadería hasta que se vende y cobra (un incremento de 55 días). Seguidamente, el ciclo de efectivo, expone el nivel de efectivo circulante, esto exponiendo un descalce financiero cada vez mayor, debido a un incremento de los plazos de cobranzas y de antigüedad de inventarios y una reducción en el plazo de pagos. Finalmente, realizando un análisis financiero, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9 Análisis Financiero

Plazos	2018	2017	2016
Margen s/ventas	0,22	0,21	0,20
Rentabilidad del Activo	0,37	0,26	0,34
Rentabilidad del P. Neto	0,121	0,096	0,128

Fuente: Elaboración propia

El margen de ganancia, se mantiene relativamente constante durante el periodo de análisis, llegando al 0,16 en el año 2019. En el caso de la rentabilidad del Activo, el mismo expone la eficiencia en el manejo de los recursos, es decir, cuando gana por cada peso (\$) invertido, sin tener en cuenta el financiamiento. En el año 2019 la empresa gana \$ 0,37 por cada peso invertido. Finalmente la rentabilidad del Patrimonio neto, indica cuánto ganan los propietarios, después de pagar el impuesto a las ganancias, exponiendo que por cada peso (\$) es de 0,12, siendo un valor muy bajo.

Marco Teórico

Se expone a continuación los lineamientos teóricos requeridos para la realización del presente trabajo que tiene como objetivo general la definición de estructura de financiamiento óptima que le permita a la empresa gestionar su actividad de forma eficiente, permitiendo en el largo plazo, una estabilidad financiera, crecimiento sostenido e incremento de la competitividad.

Para Núñez Álvarez (2016) la administración financiera permite a las organizaciones maximizar su patrimonio, por medio del manejo eficiente de los activos, optimizando su utilización, que implica minimizar los costos e incrementar la rentabilidad. Esto implica que las decisiones van a girar en torno a:

- Presupuesto de Capital, hace referencia al proceso de planear y administrar las inversiones a largo plazo de una empresa. Para ello, va a analizar las diferentes oportunidades de inversión y seleccionar aquella que le genere un incremento de fondos al menor costo financiero.
- Estructura de capital, es la determinación de la mezcla óptima de deuda y capital que utilizará la empresa para financiar sus actividades. Es necesario seleccionar los instrumentos de deuda adecuados, con su estructura de pago, costo y tiempo de devolución, que permitirá establecer cómo la empresa distribuirá el riesgo y los flujos de caja. La mezcla determinada no debe traer posibles riesgos de incobrabilidad, que reduzca el valor de la organización.
- Administración del capital de trabajo: el capital de trabajo hace referencia a los activos y pasivos de corto plazo, por ende su administración, le va a permitir a la empresa contar con fondos para desarrollar la actividad, tratando de reducir los posibles gastos financieros. Para ello será necesario determinar cuál es la cantidad de fondos líquidos que debe tener disponibles, monto de materiales o materias primas que se requiere mantener en stock, decisiones de venta y compras a crédito, búsqueda de financiamiento de corto plazo (Ross; Westerfield y Jordan , 2012).

En el caso de la administración del capital de trabajo, para Rizzo (2010), es la acción más importante realizada dentro de la gerencia, porque las organizaciones se desarrollan en un entorno dinámico y deben contar con fondos que les permita responder a los cambios que se produzcan en las demandas del mercado.

Según lo establece Duran (2011), la importancia de determinar un valor óptimo de capital de trabajo, está relacionado con la capacidad de las empresas de generar flujos de caja, o dicho en otras palabras de transformar activos corrientes no líquidos en efectivo, lo que permitirá cumplir con las obligaciones que surgen del desarrollo de la actividad.

Por esta razón Ross et al (2012), es necesario analizar la brecha entre las entradas y las salidas de efectivo, lo que está indicado por la duración del ciclo operativo y la del periodo de cuentas por pagar. Para ello se analizará los periodos de inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

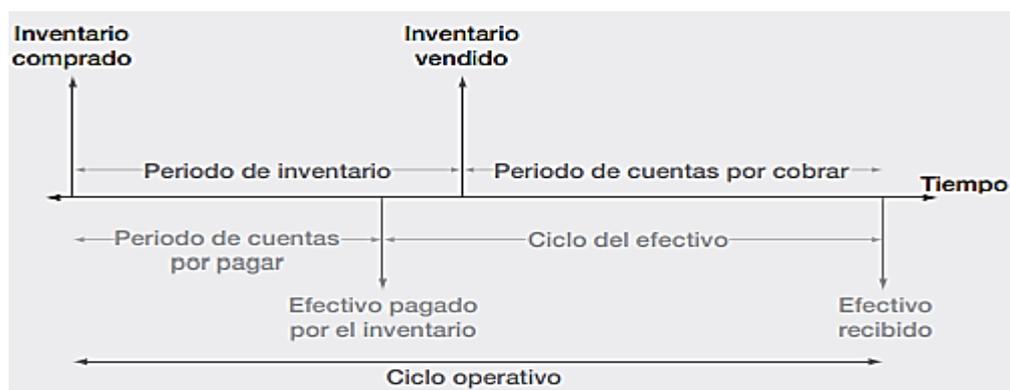


Figura 2 Diagrama de tiempo del flujo de efectivo

Fuente: (Ross; Westerfield y Jordan , 2012, pág. 583).

Cuanto mayor sea el plazo entre los pagos de las compras y el cobro de las ventas, la empresa deberá buscar financiamiento para cubrir esa brecha de tiempo. Una forma de reducirlo es modificar la política de crédito, con tres alternativas:

1. Términos de venta. Se debe analizar la necesidad de contar con efectivo para decidir si se ofrece esta condición de venta y el tiempo a ofrecer. Una

alternativa para desalentar la elección de la condición a crédito es otorgar descuentos para la condición de contado.

2. Análisis de crédito. Para otorgar un crédito se debe analizar la situación del cliente de forma de reducir la probabilidad de incobrabilidad. Es necesario establecer un procedimiento prestablecido indicando las condiciones para su autorización.
3. Política de cobranza. Es necesario establecer una metodología para controlar el cumplimiento de las condiciones establecidas para no extender el plazo de cobranzas (Ross; Westerfield y Jordan , 2012).

Asimismo, las organizaciones pueden requerir otras fuentes de financiamiento, que pueden provenir de fuentes internas o externas. Las fuentes de financiamiento internas hacen referencia al aporte de los propietarios de la organización, la apertura de capital con la incorporación de nuevos accionistas y la utilización de ganancias no distribuidas. En el caso de fuentes externas, se debe analizar la oferta existente en el mercado financiero y capitales. Los intermediarios financieros, los créditos de corto y largo plazo, el financiamiento de proveedores, entre otras las principales, son las alternativas a evaluar, junto con las condiciones ofrecidas, el destino de los fondos (Bravo Orellana, 2011).

Por ende, se puede establecer, que es necesario, teniendo en cuenta el entorno dinámico donde se desarrolla la empresa A. J y J. A. Redolfi S. R. L, realizar una administración de su capital de trabajo, para contar con fondos que le permita desarrollar su actividad.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En la provincia de Córdoba desarrolla sus actividades en el sector mayorista la empresa familiar A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. Para estar al contacto con sus clientes, los cuales llegan a unos 6000, cuenta con cuatro sucursales en Villa María, San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y la capital de Córdoba, los cuales son abastecidos por su centro de distribución, ubicados en la localidad de James Craik. Si bien ha buscado priorizar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, no ha implementado una gestión financiera que le permita realizar un análisis sobre el capital de trabajo de la empresa, lo cual podría exponer el ciclo económico para observar los tiempos y aspectos a optimizar para lograr una mayor disponibilidad del capital de trabajo. Luego del análisis de situación se pudo comprobar que los clientes no están cumpliendo las políticas comerciales, donde el plazo de pago acordado era máximo de 30 días y en el año 2019, este plazo llegó a 50 días, es decir, la empresa tarda 20 días más para cobrar sus ventas. En el caso del plazo de pagos, el plazo era de 53 días y llegó a los 42 días, es decir una reducción de 11 días. Conjuntamente, se observó un incremento en el ciclo de efectivo, donde al comienzo era negativo, indicando que el pago a proveedores se realiza después de las cobranzas, indicando que los proveedores financiaban la actividad (3 días). Al finalizar el periodo, tiene un valor positivo, es decir, lo que indica que los pagos se realizan antes de realizar las cobranzas.

Luego analizando los fondos disponibles para hacer frente a las obligaciones, se pudo determinar, respaldando los datos expuestos precedentemente, que el rubro que mayor incremento tuvo fueron los créditos por ventas. Asimismo, se observó que como medio de financiamiento ha elegido toma de crédito a largo plazo, lo que provocó un incremento de los gastos financieros del 807%. Esto expone la necesidad de la empresa de contar con fuentes de financiación con costos de financiación más convenientes y que no impacten en la rentabilidad de la entidad.

Justificación del Problema

Las restricciones establecidas por el Estado para reducir el impacto del COVID-19, ha provocado un impacto negativo en la economía, donde el año 2020 el PBI se redujo en 9,9%. Para reducir el efecto de la inflación la cual superó el 40%, se estableció un control de precios en productos de consumo, para reducir el impacto en el poder adquisitivo de la población. Eso ha generado que se demanden productos de segundas y terceras marcas y un incremento de las ventas a plazo del 40%. Esto expone la necesidad de la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. de realizar un control sobre los ciclos operativos, ciclo de efectivo, plazo de pagos y la antigüedad de los bienes de cambio, de forma de determinar la estructura de capital de trabajo requerida para el desarrollo de la actividad. Conjuntamente, la búsqueda de financiamiento externo seleccionado por la empresa, ha provocado un incremento de los gastos financieros, agravando la situación financiera de la empresa.

Analizando las oportunidades del mercado, se observa un incremento del comercio electrónico, lo que podría generar un ingreso de fondos y cubrir las necesidades de clientes de todo el país. Sin embargo, la empresa no cuenta con personal capacitado que maneje la fan page, perdiendo la posibilidad de contar con fondos provenientes de dicho canal.

Conclusiones Diagnosticas

Luego de concluir el análisis de la A. J. y J. A. Redolfi S. R. L., se puede determinar que atento a la problemática de la falta de gestión financiera, no cuenta con una eficiente administración de su capital de trabajo. Esto requiere una correcta definición de la estructura de capital de trabajo y establecer las fuentes de financiamiento más convenientes que le permitan reducir los costos de financiamiento y maximizar la rentabilidad.

Plan de Implementación

Objetivo General

Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima para la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. teniendo en cuenta las necesidades del capital de trabajo para el año 2021.

Objetivos Específicos

- Diseñar una política de gestión de cobros y pagos de forma para establecer un ciclo de efectivo conveniente a la actividad que le permita hacer frente a las obligaciones generadas por la actividad.
- Analizar por medio de los indicadores la rotación del inventario, el tiempo que permanece en stock los productos en el depósito de la empresa, a fin de lograr la eficiencia en el manejo del inventario.
- Determinar la alternativa de financiamiento más conveniente para la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L.

Alcance

En relación al alcance de contenido, el tema abordado en el presente trabajo de grado, es establecer una estructura de financiamiento óptimo. Por medio del análisis del capital de trabajo y determinar la liquidez corriente para el desarrollo de la actividad en función a la actividad y sector donde se desarrolla.

En relación al alcance geográfico, el estudio quedará delimitado en el centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, en el departamento tercero Arriba de la provincia de Córdoba. En dicho centro se centraliza la administración de la empresa y sus sucursales.

En el caso del alcance temporal están definidas en el primer semestre del año 2021. Las acciones comienzan en abril del 2021 y finalizando en julio del 2021.

El alcance metodológico quedó definido por una investigación de tipo descriptivo, utilizando información cualitativa y cuantitativa provista por la empresa Redolfi S. R. L.

Limitaciones

Como limitación, se puede establecer el escaso acceso a la información contable de la empresa. Solo se pudo analizar la información provista por la empresa, sin poder verificar los datos consignados en los mismos. Se tomó como real los datos ofrecidos y se realizó la propuesta en función a la misma.

Recursos

Los recursos requeridos se definieron en función a las acciones que integran el plan de implementación establecido para la empresa Redolfi S. R. L. Para la determinación del costo, se utilizará los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, donde el valor mínimo por hora es de \$ 2.034.

Tabla 10 Costo Implementación

Actividad	Valor mínimo	Horas de trabajo	Importe total
Cálculo de indicadores de gestión	2034	6	\$12.204
Diseño de políticas de gestión	2034	18	\$36.612
Capacitación gerente administración y finanzas y jefe de depósito y administrativos	2034	9	\$18.306
Sistema de gestión de stock			\$250.000
Costo Total de la implementación	2034	10	\$317.122

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del plan se incluye el costo de capacitaciones para el personal de administración para efectuar un control sobre los flujos de ingresos y egresos, que permitirá controlar las políticas comerciales definidas. La capacitación implicará reuniones una vez por semana, con clases de 1 hora y 30 minutos, que tendrá un costo de \$ 15.000

Acciones a implementar

Objetivo 1: Diseñar una política de gestión de cobros y pagos		
Acción	R. materiales	Responsable
1. Analizar el circuito de Cuentas a Cobrar / Pagar, evaluando la gestión de cobros y pagos establecida realizada por la empresa	Entrevista gte administración y ventas, planillas de Excel	Asesor Contable

2. Diseñar el procedimiento de cobros u pagos para para reducir errores y reducir el gasto proceso de actividades a implementar para la nueva gestión de cobros y pagos	Planillas Excel, manual funciones	Asesor Contable Gte Administración y finanzas
---	-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis para el diagnóstico, se precede a analizar los circuitos Cuentas a Cobrar/ Pagar, evaluando la gestión de cobros y pagos establecida por la empresa. La gestión se realiza en el área de administración y finanzas, siendo el mismo el siguiente:

A. Procedimiento Actual: Circuito de Pagos

- Centralizado en la misma persona: miembro de la familia propietaria
- Procedimiento de pagos: se manejan mayormente con cheque y transferencia. Se coteja la factura con la Orden de Compra generada anteriormente y, para ambos casos, exigen recibo. (Se observan facturas sin órdenes de compra, para controlar)
- El cheque lleva sólo una firma, del responsable la suya (hija del dueño)
- Responsable de llevar el pago: cadete. Si el pago se realiza por transferencia, se ocupa de retirar los productos.
- En cuanto a movimiento de efectivo: por medio de un fondo fijo. No se ha establecido un monto mínimo, por lo que no se observa la misma cantidad todos los meses. Cada pago se justifica con la factura correspondiente. Se observa facturas que no están a nombre de la empresa.
- Plazos de pago: no hay una norma establecida, algunos permiten el pago a 30 días, aunque la regla general es el pago de contado. No existen órdenes de pago.

B. Procedimiento Actual: Circuito de Cobros

- Inicio: Con la facturación realizada por la encargada es la hija del dueño.
- Procedimiento de facturación: no hay periodo establecido, puede ser a solicitud del vendedor, contra la entrega del remito. O el administrativo chequea las órdenes pendientes o remitos conformados, diariamente para confeccionar la factura.
- Control por medio de planilla sobre las facturas generadas y el estado (impago, parcialmente pagado, pagado).

- Pagos: la mayor cantidad es por transferencia. No existe una autorización para las ventas a plazo, a algunos se les exige señas o anticipos mientras que a otros se les permite en cuenta corriente (esta última es la modalidad principal). No hay análisis de factibilidad o solvencia propiamente dicho, ni investigación de antecedentes. Cobros chicos, en efectivo, para la caja chica.

- Control de pago se controla con la factura.

- Finalmente, la hija del dueño no contabiliza ni los cobros ni los pagos, sino que los realiza el contador en base a las facturas y la planilla.

Este procedimiento informal expone los motivos por lo que ha incrementado, los plazos de cobro, dado que no se hace un seguimiento de los plazos y avisos. Igual procedimiento ocurre con los pagos. En función a la actividad, el personal disponible y los recursos que posee la empresa.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
Manual Funciones: Pagos

Se procede a detallar las actividades que componen el procedimiento de pagos en la empresa Redolfi.

Personal Interviniente:

- Gerente administración y finanzas
- Encargado de Depósito.

Normas generales - Compras:

- El encargado de depósito es el que solicita compras deberá atender los requerimientos para contar con los productos solicitados por los clientes.
- Se solicitará cotizaciones a los proveedores para adquirir calidad requerida y las mejores condiciones de pago.

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

Manual Funciones: Pagos

Procedimiento de Pago:

- 1) Se recibe la factura del proveedor, la cual se controla con la orden de compra y remito, para verificar que lo enviado es lo que se ha recibido en el depósito la compra realizada. Con el documento se observa los plazos otorgados por el proveedor y con dicha información se procede a confeccionar un cronograma de pagos, en planillas de Excel.
 - Planilla de Excel: contendrá, número de factura, nombre del proveedor, monto total, fecha de pago. Se establecerá un control de colores que permita la identificar la fecha de pago 3 días antes de la fecha de vencimiento del pago.
- 2) Pagos de Contado: previo al control, se efectúa el pago, siguiendo la política comercial acordada con el proveedor.
 - Transferencia: se procederá a realizar el pago a la cuenta del proveedor, indicando el número de factura de forma de identificar el pago. Se conservará una copia del comprobante y proveedor. Se solicitará recibo
 - Efectivo: solo para monotributistas y pagos menores o iguales a \$ 10.000 (diez mil). Para el pago, la gerente de administración de finanzas entregará los fondos de la caja chica y deberá solicitar recibo y factura para justificar la erogación.
- 3) Pagos a Plazo: se controlará la planilla donde tengan la marcación de color, que indica que está a 3 días de pagar la factura. Se procederá a pagar siguiendo la política establecida con el proveedor, con transferencia o emisión de cheque.
 - Transferencia: se seguirá el mismo procedimiento que el establecido en el punto 2.
 - Pago con cheque: se procederá a emitir el documento de pago diferido el cual se puede confeccionar en el momento de la factura, teniendo en cuenta en plazo acordado con el proveedor. El mismo se entregará cruzado y entregado al cadete para su envío al proveedor.
- 4) Registro y Control de Pagos: Se realizará un control de los pagos efectuados en el mes.
 - Se dejará constancia en la planilla de registro de facturas la fecha de pago y la modalidad y quien fue el responsable de la entrega de efectivo o cheque al proveedor.

2

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

Manual Funciones: Cobros

Se procede a detallar las actividades que componen el procedimiento de cobros en la empresa Redolfi.

Personal Interviniente:

- Gerente administración y finanzas
- Vendedores

Normas generales :

- Los vendedores se ocupan de ofrecer los productos, respondiendo a las necesidades de los clientes.
- Las ventas a plazo solo serán autorizadas con el control de la situación financiera del cliente.

3

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
Manual Funciones: Cobros

Procedimiento de Cobros:

En el caso del asesoramiento en las condiciones de venta, se considera:

- Contado: se consideran pagos de contado, los efectuados con tarjeta de débito y las de crédito en un solo pago, también las transferencias electrónicas a la cuenta de la empresa.
- Crédito: la política es de 30 días de pago de factura. Para la autorización de la venta a crédito, se requerirá el análisis de situación financiera del cliente, la cual se dejará constancia junto a la factura. Si el cliente entrega un cheque con un valor mayor de 30 días, se considerará como pago a crédito.

1) Para proceder a facturar:

- Contado: con la entrega tarjeta de débito y/o crédito, se procederá a facturar. Si entrega un cheque de pago diferido, propio o de terceros, deberá ingresar a la página del Banco Central de la República Argentina (www.bcra.gob.ar), en la pestaña de BCRA y vos, cheques denunciados, ingresará el número del valor a entregar por el cliente. Si el cheque no se encuentra en el listado mencionado, se procederá a facturar. Se adjuntará a la factura el resultado de la búsqueda.
- Crédito: el vendedor debe enviar la solicitud del cliente a la gerencia de administración. Se verificará su situación crediticia página del Banco Central de la República Argentina y se otorgará el crédito. El plazo no será mayor a 30 días.

2) Una vez facturado se procede a confeccionar un cronograma de cobros, en planillas de Excel.

- Planilla de Excel: contendrá, número de factura, nombre del cliente, monto total, y monto adeudado, fecha de pago. Se establecerá un control de colores que permita la identificación del plazo, 7 días antes de la fecha de vencimiento.
- Se enviará un mensaje al cliente recordando la fecha de pago.

3) Una vez recibido el pago, se entrega recibo y se deja la constancia en la planilla de Excel,

3

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2: Analizar por medio de los indicadores la rotación del inventario, el tiempo que permanece en stock los productos a fin de lograr la eficiencia en el manejo del inventario		
Acción	R. materiales	Responsable
1. Cálculo de indicadores de gestión rotación de inventarios y tiempo de permanencia en el depósito.	EECC	Asesor Contable
2. Diseño de para un manejo eficiente de los inventarios en el depósito.	Sistema de control de gestión computarizado	Asesor Contable

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de los indicadores se efectuó en el punto de análisis de situación, los cuales habían arrojado los siguientes datos:

Plazos	2019	2018	2017
Permanencia de Inventarios en Días	56 días	34 días	26 días

Fuente: Según Estados Contables Redolfi S.R.L

Como se observa, se redujo la rotación de los productos dentro del depósito, es decir rotan un 115% menos, indicando que las políticas de ventas no están siendo efectivas. Si esta rotación se la expone en días, los productos están dentro del depósito 56 días, o tres meses, es decir, permanecen 30 días más que en el año 2017. En forma gráfica:



Figura 3 Permanencia de Productos en Inventarios

Fuente: Elaboración propia

El responsable del control de los inventarios es el jefe de Depósito. En la actualidad, no cuenta con un sistema de control de stock, pero es necesario aplicarlo porque puede incrementar las pérdidas por vencimiento de productos.

Para el control se recomienda fijar un plazo de llamado de atención, donde aparezca con un color amarillo, de forma de identificarlos en el sistema de forma rápida. Al cumplir dicho plazo, que puede estar determinado por el plazo al inicio de periodo de análisis, es decir, 52 días. Posteriormente se comunicará la situación al gerente de ventas para aplicar acciones de promoción para incrementar la rotación de dichos productos.

Objetivo 3: Determinar la alternativa de financiamiento más conveniente para la empresa		
Acción	R. materiales	Responsable
1. Exponer las alternativas de financiamiento ajustada a las necesidades de capital de trabajo de la empresa Redolfi , junto con los requisitos para su aplicación	Información BICE	Asesor Contable

Una alternativa para contar con fondos antes del plazo medio de cobros es por medio del factoring. Esta herramienta permite obtener liquidez mediante la utilización de sus cuentas por cobrar, en este caso de las facturas, por lo que el banco adelanta un porcentaje del monto de los mismos (BICE, 2021)

Según la oferta del BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A), para el adelanto de los fondos se requiere:

- Verificación de las facturas o documentación a transferir verificada por la entidad.
- Aforo del 15%, a lo que se restará gastos te reintegra una vez materializada la cobranza, neto de diferencias que pudieren surgir de orden comercial, impositivo o financiero.
- Plazo 180 días y a tasa de interés es de 35% anual
- La comisión puede variar entre 0,50% sobre el importe total de las facturas.

Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	01.04.2021	15.04.2021	16.04.2021	15.05.2021	17.05.2021	24.05.2021	26.05.2021	30.06.2021	01.07.2021	07.07.2021
1. Analizar el circuito de Cuentas a Cobrar / Pagar, evaluando la gestión de cobros y pagos	01.04.2021	15.04.2021										
2 Diseñar el procedimiento de cobros u pagos para reducir errores y reducir el gasto proceso de actividades	16.04.2021	16.05.2021										
3 Calculo de indicadores de gestión rotación de inventarios y tiempo de permanencia en el depósito	17.05.2021	24.05.2021										
4 Diseño de para un manejo eficiente de los inventarios en el depósito.	26.05.2021	30.06.2021										
5 Exponer las alternativas de financiamiento ajustada a las necesidades de capital de trabajo	01.07.2021	07.07.2021										

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y Mediciones

Con el fin de evaluar la propuesta, en este caso se procederá a calcular cuánto es el costo con la propuesta de financiamiento de factoring, remplazando el adelanto en cuenta corriente, de forma de establecer el ahorro que obtiene de remplazar la fuente de financiamiento (tasa de interés es de 35% anual, comisión 0,50% sobre el importe total de las facturas y aforo del 15%)

Tabla 11 Comparación del ahorro financiero

	Adelanto en cta Cte	Factoring	
Monto Financiado	6.936.083,00	6.936.083,00	
Gasto Financiero	18.638.612,03	2.115.505,32	
Ahorro			16.523.106,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Financiamiento factoring

Monto financiado	6.936.083,00
Aforo (15%)	5.548.866,40
Intereses a pagar	1.942.103,24
Comisión	173.402,08
Gasto financiamiento	2.115.505,32

Fuente: Elaboración propia

Si al costo se suma la implementación del diseño de gestión

Plan de Implementación	Costo
Fuente de Financiamiento de corto plazo	\$ 2.115.505
- Intereses a pagar \$ 1.942.103,24	
- Comisión \$ 173.402,08	
- Gasto financiamiento	
Costo de implementación	\$ 317.122
Costo Total	\$ 2.432.627

Fuente: Elaboración propia

Al verificar el costo total se puede arribar que la propuesta es conveniente, además de demostrando que la aplicación de la herramienta logra la eficiencia buscada, dado que permite reducir los errores de la gestión de las políticas comerciales.

Conclusión y Recomendación

Finalizando la realización del presente trabajo de grado se logró determinar la importancia de la definición de la estructura de financiamiento y la elección de las fuentes de financiamiento final de grado, se pudo determinar la importancia del análisis de las fuentes de financiamiento, como elemento esencial para que las empresas puedan desarrollar su actividad. A. J. y J. A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar que hace 50 años desarrolla su actividad en el sector mayorista, comercializando y distribuyendo productos alimenticios y cigarrillos. Su administración general se encuentra en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, donde dirige las cuatro sucursales distribuidas en diferentes puntos de la provincia, con el objetivo de estar más cerca de sus clientes. A pesar de contar con dicha estructura, presenta una administración informal, donde los datos de la actividad se plasman en planillas de Excel. Como la contabilidad es realizada por un Contador Externo, no logra detectar hasta el final del ejercicio, los errores de la gestión económica-financiera. La falta de análisis ha impedido la detección temprana del incumplimiento de las políticas comerciales establecidas por la empresa, extendiendo el periodo medio de cobro en 20 días, que sumado a la reducción del periodo medio de pago en 11 días, generó que la empresa recurra a financiamiento externo para cubrir sus necesidades de fondos para cubrir sus obligaciones de corto plazo. La elección de financiamiento en entidades financieras, solicitando adelantos en cuenta corriente en las entidades donde es cliente y solicitando créditos a largo plazo, provocaron un incremento de los gastos financieros en del 807%. Esto expone la necesidad de la empresa de contar con fuentes de financiación con costos de financiación más convenientes y que no impacten en la rentabilidad de la entidad. Teniendo en cuenta que la empresa se desarrolla en un contexto de inestabilidad, con una caída del PBI en el año 2020 el PBI en 9,9% y una inflación superior al 40%, es necesario que sea eficiente en la utilización de los recursos para reducir el impacto de la reducción de la rentabilidad.

Por esta razón se definió un plan de implementación que permita corregir estas deficiencias realizar un control sobre los ciclos operativos, ciclo de efectivo, plazo de pagos, definiendo un manual de funciones para conocer de forma expresa como realizar la gestión de cobros y pagos para controlar la política comercial. Ante la detección de un incremento en la antigüedad de los bienes de cambio, se diseñó actividades para un

manejo eficiente de los productos del stock. Finalmente se presentó una alternativa para financiamiento de corto plazo, el factoring, de forma de obtener fondos cediendo a una entidad financiera sus facturas o derechos a cobrar, lo que permitió financiarse a una tasa menor y reducir los gastos financieros.

Recomendaciones

Como se expuso, el plan propuesto, le permitirá a la empresa Redolfi una gestión financiera que le permita lograr la eficiencia y eficacia en sus operaciones, pero se recomienda el armado de un área financiera, donde se realice análisis y controles financieros. Ante las continuas situaciones de inestabilidad, es imprescindible capacitar al personal y conjuntamente incorporar un sistema de contabilidad computarizado para hacer ajustes en el momento que se detectan para reducir el impacto de los errores.

Finalmente, es necesario capacitar a la dirigencia para buscar alternativas tanto para financiarse como para inversión dentro del mercado de capitales, las cuales les pueden permitir ampliar las posibilidades de desarrollo de la empresa.

Referencias

- Alarcón, D. (2021). *Las cinco tendencias de consumo que cambiaron en la Argentina por la pandemia*. Recuperado el 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/>
- Bravo Orellana. (2011). *Evaluacion de Inversiones*. Mexico : Pearson .
- Casa Rosada Presidencia. (2021). *Palabras de Alberto Fernández en la Apertura del 139 período de sesiones ordinarias, del Honorable Congreso de la Nación Argentina*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/discursos/47566-palabras-del-presidente-alberto-fernandez-en-la-apertura-del-139-periodo-de-sesiones-ordinarias-del-honorable-congreso-de-la-nacion-argentina-caba>
- El Economista. (2020). *El mercado estima una inflación del 39,5% y una caída del 12,5% del PIB*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://eleconomista.com.ar/2020-08-para-el-2020-el-mercado-estima-una-inflacion-del-395-y-una-caida-del-125-del-pib/>
- Indec. (2021). *Informe Técnico: Encuesta de supermercados y Autoservicio Mayorista*. Recuperado el 04 de 2021, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_21FF02444A7E.pdf
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Registrar una Pyme*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-pyme>
- Ministerio de Desarrollo y Producción. (2021). *Precios Cuidados* . Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>
- Ministerio de Economía. (2020). *Diferentes medios de pago electrónicos*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/inclusion-financiera/personas/pagoelectronico/medios>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Ley General de Ambiente*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>

- Núñez Álvarez. (2016). *Finanzas: Contabilidad, planeación y administración financiera*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rizzo, M. (2011). El Capital de Trabajo Neto y el Valor de las Empresas. *Revista EAN*, 103-122.
- Ross; Westerfield y Jordan . (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Anexo

Anexo N°1

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

Horizontal

ACTIVO	al 31/12/2018	al 31/12/2017	Diferencia		al 31/12/2017	al 31/12/2016		
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	2.178.770	9.954.707	-7775937	-78%	9.954.707	516.000	9438707	1829%
Cuentas por cobrar	53.142.941	45.888.641	7254300	16%	45.888.641	18.355.457	27533185	150%
Otras cuentas por cobrar	0	0	0		0	2.575.433	-2575433	
Bienes de cambio	29.827.617	22.944.321	6883296	30%	22.944.321	18.355.457	4588864	25%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328	78.787.670	6361659	8%	78.787.670	39.802.346	38985324	98%
ACTIVOS NO CORRIENTES			0				0	
Bienes de uso	44.894.286	27.205.303	17688984	65%	27.205.303	28.395.569	-1190266	-4%
Otros activos no corrientes	3.690.553	0	3690553		0	0	0	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839	27.205.303	21379537	79%	27.205.303	28.395.569	-1190266	-4%
			0				0	
TOTAL ACTIVO	133.734.168	105.992.972	27741195	26%	105.992.972	68.197.915	37795057	55%

PASIVO	al 31/12/2018	al 31/12/2017	Diferencia		al 31/12/2017	al 31/12/2016	Diferencia	
PASIVO CORRIENTE								
Cuentas por pagar	32.134.174	21.981.199	10.152.975	46%	21.981.199	19.363.935	2.617.264	14%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500	11.570.625	2.041.875	18%	11.570.625	1.276.172	10.294.453	807%
Cargas Fiscales	8.627.278	7.676.469	950.809	12%	7.676.469	3.668.822	4.007.647	109%
Otras cuentas por pagar			0				0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.952	41.228.293	13.145.659	32%	41.228.293	24.308.929	16.919.364	70%
PASIVO NO CORRIENTE			0				0	
Cuentas por pagar	18.149.043	18.149.043	0	0%	18.149.043	0	18.149.043	
Otros pasivos no corrientes	10.000.000	1.600.000	8.400.000	525%	1.600.000	3.200.000	-1.600.000	-50%
Otras cuentas por pagar			0				0	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.043	19.749.043	8.400.000	43%	19.749.043	3.200.000	16.549.043	517%
TOTAL PASIVO	82.522.995	60.977.335	21.545.659	35%	60.977.335	27.508.929	33.468.407	122%
			0				0	
PATRIMONIO NETO	51.211.173	45.015.637	6.195.536	14%	45.015.637	40.688.987	4.326.650	11%
PN + P	133.734.168	105.992.972	27.741.195	26%	105.992.972	68.197.915	37.795.057	55%

ESTADO DE RESULTADOS								
	al 31/12/2018	al 31/12/2017	Diferencia		al 31/12/2017	al 31/12/2016		
Ventas Netas								
Ventas Rubro Almacén	188.635.386	164.030.770	24.604.616	15%	164.030.770	131.224.616	32.806.154	25%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.262	111.301.079	18.921.183	17%	111.301.079	89.040.863	22.260.216	25%
Total Ventas del Ejercicio	318.857.648	275.331.849	43.525.799	16%	275.331.849	220.265.479	55.066.370	25%
Costos								
Costos de Venta	147.429.627	128.632.322	18.797.306	15%	128.632.322	88.560.433	40.071.889	45%
Otros costos de venta	102.468.794	89.363.035	13.105.759	15%	89.363.035	87.610.819	1.752.216	2%
Total Costos de Ventas	249.898.421	217.995.357	31.903.064	15%	217.995.357	176.171.252	41.824.105	24%
							0	
Resultado Bruto	68.959.226	57.336.492	11.622.735	20%	57.336.492	44.094.227	13.242.264	30%
							0	
Gastos							0	
Administración	7.669.955	4.815.561	2.854.395	59%	4.815.561	4.789.579	25.982	1%
Comercialización	11.375.121	24.666.360	- 13.291.239	- 54%	24.666.360	15.857.469	8.808.891	56%
							0	
Resultado Actividad Principal	49.914.149	27.854.571	22.059.579	79%	27.854.571	23.447.179	4.407.392	19%
							0	
Resultado Financiero	39.496.697	19.949.796	19.546.902	98%	19.949.796	15.225.825	4.723.971	31%
							0	
Resultado NETO	10.417.452	7.904.775	2.512.677	32%	7.904.775	8.221.354	-316.579	-4%
			0				0	
Otros Ingresos y Egresos	-885.858	-1.248.390	362.532	- 29%	-1.248.390	-238.298	-1.010.092	424%
			0				0	
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	9.531.594	6.656.385	2.875.209	43%	6.656.385	7.983.056	-1.326.671	-17%
			0				0	
Impuesto a las Ganancias	3.336.058	2.329.735	1.006.323	43%	2.329.735	2.794.070	-464.335	-17%
							0	
Resultado Final	6.195.536	4.326.650	1.868.886	43%	4.326.650	5.188.987	-862.336	-17%