

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Determinación de Estructura de Financiamiento Óptima de la empresa
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Autor: Matias Leonel Pacheco

Legajo: 34089

DNI: 35.207.678

Director de TFG: Márquez Agustín

2021

Índice

Resumen-Abstract	2
Introducción	3
Análisis de situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	<i>6</i>
<i>Análisis de contexto</i>	<i>6</i>
<i>Diagnostico organizacional.....</i>	<i>10</i>
<i>Análisis específico según el perfil profesional.....</i>	<i>10</i>
Marco teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
<i>Declaración del problema</i>	<i>19</i>
<i>Justificación del problema.....</i>	<i>19</i>
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	<i>20</i>
Plan de implementación	21
<i>Objetivo General.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>21</i>
<i>Alcance:</i>	<i>21</i>
<i>Recursos:</i>	<i>22</i>
<i>Acciones específicas o concretas a desarrollar y marco de tiempo para la implementación</i>	<i>22</i>
<i>Propuesta de medición o evaluación de las acciones.....</i>	<i>26</i>
Conclusiones y Recomendaciones	28
<i>Bibliografía:.....</i>	<i>29</i>
Anexos.....	31
<i>Anexo I. Estado de Situación Patrimonial Proyectado</i>	<i>31</i>
<i>Anexo II. Estado de Resultados Proyectado.</i>	<i>32</i>

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene como finalidad analizar la importancia que tiene la estructura de financiamiento de la empresa Redolfi S.R.L. Los efectos en su apalancamiento financiero, su liquidez y rentabilidad. En la sección análisis de situación, se estudió el entorno externo donde se desenvuelve la organización, destacándose la inestabilidad económica y política, mientras que en el interno se analizaron sus estados contables exponiendo los resultados de los indicadores o ratios financieros. En la sección marco teórico, se desarrollaron conceptos como riesgo de actividad y riesgo financiero, financiamiento de los activos, decisiones financieras y una descripción de la teoría aplicable a los indicadores financieros. En la sección diagnóstico y discusión, se llegó a la conclusión de que la principal problemática que atraviesa la empresa son sus cuentas por cobrar y por pagar. Por lo tanto, en la siguiente sección, se desarrollan planes y políticas de cobranzas, identificación y clasificación de clientes como una herramienta preponderante para la consecución de los objetivos. Se llegó a la conclusión, de que las mejoras propuestas podrían significar cambios sustanciales en los resultados de los estados financieros. Como recomendación, se propuso delegar funciones a personas capacitadas e idóneas de manera que no recaigan todas las responsabilidades sobre el gerente general.

Palabras claves: *Financiamiento; Liquidez; Rentabilidad; Cuentas por cobrar y por pagar; Ratios.*

Abstract

The purpose of this final thesis is to analyze the importance of the financing structure of the company Redolfi S.R.L. The effects on its financial leverage, liquidity and profitability. In the situation analysis section, the external environment in which the organization operates was studied, highlighting the economic and political instability, while internally, its financial statements were analyzed, showing the results of the financial indicators or ratios. In the theoretical framework section, concepts such as activity risk and financial risk, asset financing, financial decisions and a description of the theory applicable to financial indicators were developed. In the diagnosis and discussion section, it was concluded that the main problems faced by the company are its accounts receivable and accounts payable. Therefore, in the following section, collection plans and policies, identification and classification of clients are developed as a preponderant tool for the achievement of the objectives. It was concluded, that the proposed improvements could mean substantial changes in the results of the financial statements. As a recommendation, it was proposed to delegate functions to qualified and suitable people so that not all responsibilities fall on the general manager.

Key words: *Financing; Liquidity; Profitability; Accounts receivable and payable; Ratios.*

Introducción

Las organizaciones se encuentran inmersas en entornos cada vez más complejos y competitivos, lo cual dificulta la determinación de sus planes de acción ya sea económicos como financieros. Establecer las fuentes de financiamiento que permitan optimizar el capital, constituyen un problema significativo en cualquier empresa; esta situación se agudiza aún más cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, por las restricciones que enfrentan las mismas, más aún en contextos inestables como el de algunos países latinoamericanos.

La compañía analizada es A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la misma se encuentra inmersa en el sector mayorista de productos alimenticios, ubicada en la Ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas, y preventas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras, ubicados en las localidades más importantes de la provincia de Córdoba. A su vez comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas, de su jurisdicción natal y jurisdicciones vecinas.

La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores, y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto, y en la ciudad de Córdoba. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su crecimiento continuo en el sector mayorista donde se desempeña, y que gracias a su trayectoria, responsabilidad, y eficiencia, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en distintos puntos del país.

Existe una relación de beneficios mutuos con sus proveedores, ya que es una cartera diversificada y les exigen lo mismo que ellos les entregan a sus clientes, calidad de servicio y confianza, lo que brinda alianzas a largo plazo.

La estrategia de la empresa es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores, brindando un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La calidad y confiabilidad en sus servicios, como la alta necesidad de cubrir los requerimientos de sus clientes, y las oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus empleados, son las bases de su misión y visión organizacional.

Como un análisis global, se puede observar una organización que no posee inconvenientes de endeudamiento, ya que un 80% de sus ventas es de contado, de manera que no se traslada el endeudamiento a sus proveedores, es decir que tienen gran liquidez, sus gastos son adecuados a los servicios prestados y se está ejecutando una gran inversión en la construcción de una nueva infraestructura en un punto estratégico.

En cuanto a sus deficiencias se puede observar que no cuentan con una planificación estratégica, tampoco con clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra, no tienen un área de recursos humanos ni un proceso de selección de empleados, no hay capacitación de personal, y no tienen análisis de siniestralidad. Adicionalmente se puede decir que desconocen la necesidad de llevar una gestión de cobros bien organizada, no hay registro de los cobros realizados y si efectivamente se cancelan en el tiempo estipulado, lo cual es una deficiencia muy grave. Los problemas antes mencionados son algo común en las Pymes, es por ello que a continuación se detallan algunos antecedentes de estudios ya desarrollados sobre el tema.

En América Latina Zevallos Vallejos E. (2003) expresa que gracias a las investigaciones realizadas por la red *FUNDES*, las mismas revelan una alta concentración empresarial en las capitales de los países, así como en las ciudades más importantes. Esto se debería a que la concentración de las actividades en grandes ciudades, genera economías de aglomeración, que permiten reducir los costos de producción en muchas actividades económicas. En este sentido, la empresa Redolfi S.R.L. está situada en una de las provincias más importantes de Argentina, lo cual favorece a la concentración empresarial y tal como expresa Zevallos (2003), gracias a las aglomeraciones no solo se puede mejorar sus beneficios, ya sea económicos como financieros, sino que también le permite achicar sus costos. La empresa se encuentra realizando un centro de distribución ubicado en un lugar estratégico el cual le permitirá disminuir riesgos de rotura y robo de mercadería, entre otros.

En opinión de Bolaños (2003) al estar compuestas las Pymes, en su mayoría por integrantes del grupo familiar, hay una unificación entre dirección, propiedad y el impacto de las decisiones familiares. Por lo general, en estos entes las decisiones se toman por amistad o relaciones interpersonales de sus dueños, lo cual genera conflictos entre los diferentes miembros de la familia. Lo expuesto en dicho trabajo hace referencia a que la mayoría carece de formalidades, tanto en su forma organizacional como en su planificación, ya que no poseen manuales de procedimientos, ni políticas pre-establecidas de ante mano, entre otros factores. En tal sentido, en la empresa en estudio se puede

apreciar, que muchas tareas son llevadas a cabo por una misma persona, no posee áreas de recursos humanos, no cuentan con planificación estratégica, entre otras deficiencias.

Se cita también la tesis titulada Bases para un modelo de estructuras de financiamiento en las Pymes Latinoamericanas. En el presente trabajo se menciona que una de las decisiones fundamentales que debe tenerse en cuenta al momento de tomar financiamiento, radica en que el costo del capital resulte inferior a la rentabilidad de los recursos invertidos. Si las fuentes de financiamiento provistas por terceros, tienen un costo inferior a las fuentes propias, la tendencia será recurrir a las fuentes de terceros, lo que provoca una elevación de la rentabilidad del patrimonio (ROE), por medio del apalancamiento financiero favorable (Pérez, Bertoni, Sattler, Terreno y Dante, 2015).

Como antecedente internacional podemos mencionar un trabajo de investigación llevado a cabo en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, donde se desarrolla la importancia de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa seleccionada, se basó en el análisis de las ventas a créditos, lo que permitió el estudio de la información y su incidencia en los estados contables mediante indicadores y ratios. Su objetivo fue determinar, de qué manera influyen las cuentas por cobrar en la determinación de la liquidez de la empresa. Este trabajo evidencia la importancia de llevar adelante una adecuada planificación y control, sobre las cuentas por cobrar y como inciden las mismas en los resultados de la empresa (Ramírez, 2017).

A nivel local se cita un trabajo de investigación llevado a cabo en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, donde se menciona el problema de liquidez de las pequeñas y medianas empresas, principalmente por la recuperación tardía de la cartera de cobros. La falta de liquidez puede ocasionar el estancamiento de la producción, falta de inversión y hasta puede provocar el quiebre de las empresas por falta de capital. Su objetivo fue implementar una herramienta de financiación llamada Factoring, con el fin de optimizar el estado de sus cuentas por cobrar y mejorar la gestión del capital de trabajo. Dicho trabajo pone de manifiesto la importancia de contar con nuevas formas de financiamiento además de las tradicionalmente conocidas (Pastrana, 2015).

Con el actual trabajo final de grado, se pretende brindar herramientas que ayuden al mejoramiento de la empresa Redolfi S.R.L. Será clave para la empresa optimizar sus diversos recursos y definir un plan de acción tanto a corto como a largo plazo. Para lo cual, es sumamente importante definir una estructura de financiación óptima, que les permita utilizar eficientemente sus recursos, optimizar sus resultados y crecer sostenidamente en el tiempo.

Análisis de situación

Descripción de la situación

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa familiar que posee 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, más precisamente en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Su visión es ser una empresa líder en el mercado en el que se encuentra inmersa, abierta a nuevas oportunidades de negocios. Mantener una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, y además, contar con una distinción entre sus clientes por la calidad de sus servicios y responsabilidad de su gente. Brindar un desarrollo personal y profesional a sus empleados, sin perder de vista el carácter familiar de la empresa.

Como misión cabe destacar la atención de las diferentes necesidades de sus clientes, proporcionando un servicio de calidad y gran variedad de sus productos, sustentado en una extensa trayectoria en el rubro. Brindarles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la organización.

Dentro de sus valores centrales se puede mencionar, el respeto, la confianza, el esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, tanto hacia clientes y proveedores, como al equipo de trabajo que conforma la empresa.

En la actualidad, posee aproximadamente 6000 clientes divididos entre las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Para realizar la distribución y servicio a sus clientes en forma óptima, posee una cuadrilla activa de 130 empleados, y una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no presenta inconvenientes ya que el 80% de sus ventas son al contado y el resto a plazos de 7, 15 y hasta 21 días, de manera que tampoco se traslada la deuda a sus proveedores.

La línea de productos que la empresa ofrece es diversificada, debido a que no está enfocada en algún producto en particular, sino en el surtido existente en el mercado.

Análisis de contexto

En la industria donde se encuentra inmersa A.J & J.A. Redolfi existe una rivalidad de compañías, ya sea de mayoristas con salones comerciales, como empresas con preventas y entregas a domicilio, entre las primeras cabe mencionar a Luconi Hermanos, Súper Imperio, Baralle, Nueva Era, Yaguar, Macro, Diarco, entre otros. Y entre las

últimas, los principales competidores son Rosental y Micro Pack ubicadas en la provincia de Santa Fe, además de Luconi Hermanos y Baralle entre otros.

Como estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores, la organización plantea la de brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Existe una excelente relación con sus proveedores, gracias al bajo nivel de endeudamiento, debido a que sus ventas son mayormente al contado no se traslada la deuda a sus proveedores. Los mismos son una cartera diversificada, lo cual es un beneficio, debido al gran abanico de productos que vende.

Entre sus principales proveedores se puede mencionar empresas como: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Arcor, Marolio, Fratelli Branca, entre otros.

Sus clientes son en general supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, comedores y perfumerías, entre otros. Los mismos poseen pocos empleados, escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, por lo general, no cuentan con medios de transporte de mercadería ni con tiempo para realizar el proceso de compra, lo cual beneficia a la empresa ya que cuentan con un escaso poder de negociación de precios y medios de financiación. Su manera de captar clientes es a través de las redes sociales, o por la promoción que realizan los vendedores.

En cuanto a inversión de capital, la empresa se encuentra realizando un centro de distribución ubicado en un lugar estratégico, el cual le permitirá, disminuir riesgos de rotura y robo de mercadería, mayor control del stock, mejor organización operativa y mayor comodidad del personal, además de mejorar su imagen.

Adicionalmente, para realizar el análisis del contexto donde se encuentra la empresa, se utilizó la herramienta Pestel. La misma se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales. Por lo tanto, el análisis antes mencionado es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

Factores políticos:

Dentro de las variables que pueden afectar a la empresa, relacionado a este factor, se puede mencionar como aspectos negativos la presencia de sindicatos poderosos, una política volátil, controles de precios y divisas, y otras formas de intervencionismo estatal, sumado a la crisis global generada por la pandemia de coronavirus, han generado inestabilidad e incertidumbre en todo el país.

Como aspecto positivo se puede mencionar el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), el Estado ha subsidiado el 50% de los salarios de más de 2 millones de trabajadores de compañías privadas, si bien esta medida es un alivio para las Pymes, las mismas siguen con un panorama desalentador.

Factores económicos:

A los problemas estructurales en materia política, se suman las cíclicas crisis económicas que atraviesa el país, lo que hace que la moneda local se desvalorice y que la inflación aumente, afectando la rentabilidad de toda la población, agudizado aún más por la segunda ola de Covid-19 que se atraviesa actualmente.

Un informe de “El Economista”, publicado a fines de abril del corriente año, sostiene que, la inflación, las restricciones al acceso de divisas, sumado a la actividad económica que se ve amenazada por la pandemia, son unos de los principales problemas que atraviesa la economía Argentina. Debido a lo antes mencionado, sostiene que toda decisión económica se vuelve más difícil, las inversiones se posponen o no se llevan a cabo, la generación de empleo se dificulta, y el consumo disminuye o se vuelve más analizado antes de afrontar una erogación de dinero (Secco, 2021).

La situación descripta anteriormente afecta a la empresa Redolfi debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de venta, por lo tanto, para seguir siendo competitivos, la empresa absorbe parte del incremento de los precios debido a la gran competencia que tiene el rubro.

Factores sociales:

En cuanto a este factor, según la prohibición de despedir o suspender a trabajadores que emitió el estado nacional, proporciona una presión extra para las empresas, lo cual si no se habilita esa posibilidad de achicar costos, el riesgo es que las empresas cierren.

De acuerdo al artículo de la BBC News Argentina, el cual hace referencia que con la intención de proteger a los trabajadores se está poniendo en riesgo su fuente de trabajo. Las empresas más complicadas son las pequeñas y medianas, lo que es un gran problema, dado que las Pymes generan el 75% del empleo en el país (Smink, 2021).

Si bien, debido a la situación antes mencionada por Smink, la empresa Redolfi posee una nómina de empleados elevada, al ser una empresa familiar de amplia trayectoria en la zona, la decisión fue no despedir a ningún empleado por el efecto de la pandemia.

Factores tecnológicos:

Como es de público conocimiento, los factores tecnológicos son hoy en día el motor de la globalización. Es importante como empresa y en la medida posible contar con la mayor tecnología, considerando su costo-beneficio.

En tal sentido, la empresa Redolfi, posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que debe comprar, los pedidos de las sucursales a los centros de distribución se realizan a través de internet, los pedidos de los vendedores se realizan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.

Factores ecológicos/ambientales:

En los últimos años las empresas están inmersas en un proceso de transformación medioambiental, mediante la incorporación a sus procesos de tecnologías menos contaminantes y la oferta de productos que afirman ser respetuosos con el medio ambiente, a través de su certificación y eco-etiquetado. Este proceso refleja la nueva relación de la empresa con su entorno (Menon, Menon, Chowdhury, y Jankovich 1999).

Sin embargo, según la opinión de González, todavía el número de empresas que adoptan una postura proactiva hacia estos aspectos es muy moderado, solo lo hacen las que presentan ciertas motivaciones. Como ser, motivos éticos, comerciales, competitivos, y de relaciones (González, González, 2005).

En este sentido, cabe mencionar que la empresa Redolfi S.R.L. actualmente no lleva a cabo ninguna medida como protección del medio ambiente.

Factores legales:

En referencia a estos factores, la empresa debe cumplir con todos los requisitos legales para poder operar, ya sea a nivel nacional, provincial, como municipal. Existen diferentes, leyes, decretos, ordenanzas por las cuales la empresa se debe registrar. En materia laboral, se puede nombrar la ley de contrato de trabajo y convenio colectivo de trabajo, por la cual se rigen al contratar a sus empleados.

Para el traslado de mercaderías se debe verificar sus condiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial en la jurisdicción de destino, cumplir con el Código Alimentario Argentino (Decreto 2126/71), la Ley 18.284 y sus disposiciones reglamentarias.

La subsecretaria del gobierno nacional en cuanto al transporte de sustancias alimenticias, menciona que el mismo debe ser habilitado por la autoridad sanitaria

competente, de acuerdo a la naturaleza del producto y el tránsito (ya sea provincial o federal), rigiéndose por las normas contenidas en el Decreto 4238/68.

Diagnostico organizacional

Para realizar el diagnostico organizacional nos enfocamos en la herramienta Foda, tal como menciona Pursell, (2020), al centrarse tanto en las fortalezas como en las debilidades de una empresa, se logra que los equipos de trabajo encuentren soluciones y estrategias para superarse. Los equipos que se enfocan en sus fortalezas son más productivos, ya que resaltar los aspectos positivos logra un mayor rendimiento por parte de los empleados, aumenta la rentabilidad y hace que todos los colaboradores se esfuercen más en conseguir mejores resultados.

Tabla 1

Análisis Foda

Análisis interno	Análisis externo
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Trayectoria de la marca. + Presencia en casi la totalidad de la provincia. + Servicios orientados a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. + Amplia variedad de productos. + Cuenta con recursos humanos, tecnológicos, inversiones en infraestructura. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Ubicación estratégica del nuevo centro de distribución. + Necesidad inmediata de los productos. + Reducido poder de negociación de los clientes. + Posicionamiento de la empresa a través de patrocinio en eventos, equipos deportivos y radios locales.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Falta de clasificación de clientes. + Diversas actividades ejecutadas por una sola persona. + Ausencia del área de recursos humanos. + Falta de planes de financiación para clientes. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Cambio de políticas económicas. + Inflación. + Alta competencia. + Cambios en materia impositiva.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis específico según el perfil profesional

A continuación se realizará un análisis de la situación económica y financiera de los estados contables de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. en los periodos 2019 y 2020.

En primer lugar, se aplicará un análisis de composición o también llamado vertical, determinando el porcentaje que representa cada rubro en las cuentas del Activo, Pasivo, Patrimonio Neto y Resultados, luego se expondrá un análisis horizontal o de tendencias, observando las variaciones relativas de cada uno de los rubros.

Al final se calcularán distintos indicadores o ratios para conocer la situación financiera actual de la empresa.

Análisis Vertical o de composición:

Tabla 2

Estructura de inversión

Análisis vertical o de composición de A.J & J.A. Redolfi S.R.L.

Estado de Situación Patrimonial

Activo	al 31/12/2020	al 31/12/2019	Tendencia	Composición 2020
Activos Corrientes				
Caja y Bancos	2.178.770,08	9.9954.707,30	-78,11%	1,63%
Cuentas por Cobrar	53.142.941,30	45.888.641,48	15,81%	39,74%
Otras Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	-	-
Bienes de Cambio	29.827.616,96	22.994.320,74	30,00%	22,30%
Total Activos Corrientes	85.149.328,34	78.787.669,52	8,07%	63,67%
Activos No Corrientes				
Bienes de Uso	44.894.2686,49	27.205.302,71	65,02%	33,57%
Otros Activos no Corrientes	3.690.552,83	-	-	2,76%
Total Activos No Corrientes	48.584.839,32	-	78,59%	36,33%
Total Activo	133.734.167,66	105.992.972,23	26,17%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia.

De la tabla 2, se puede observar que el Activo Corriente es superior al Activo no Corriente, el primero representa el 63,67% mientras que el no Corriente representa el

36,33% del Activo Total. Lo cual es positivo ya que la empresa es bastante móvil, es decir que puede afrontar sus obligaciones con sus activos de corto plazo.

El rubro más predominante es el de Cuentas por Cobrar, con un 39,74%, representando derechos a cobrar, esto hace referencia a la problemática que enfrenta la empresa en cuanto a sus deficiencias en los cobros. Los rubros que lo siguen en predominancia son: Bienes de Uso con 33,57%, Bienes de Cambio con 22,30%, Otros Activos no Corrientes 2,76% y por último, el rubro Caja y Bancos con tan solo el 1,63%.

Tabla 3

Estructura de financiación

Análisis vertical o de composición de A.J & J.A. Redolfi S.R.L.

Estado de Situación Patrimonial

Pasivo	al 31/12/2020	al 31/12/2019	Tendencia	Composición 2020
Pasivos Corrientes				
Cuentas por Pagar	32.134.173,83	21.981.198,51	46,19%	24,03%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	11.570.625,00	17,65%	10,18%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	7.676.469,00	12,39%	6,45%
Otras Ctas. por Pagar	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	54.373.951,83	41.228.292,51	31,89%	40,66%
Pasivos No Corrientes				
Cuentas por Pagar	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00%	13,57%
Otros Pasivos no Corrientes	10.000.000,00	1.600.000,00	525,00%	7,48%
Otras Ctas. por Pagar	-	-	-	-
Total Pasivos no Corrientes	28.149.042,99	19.749.042,99	42,53%	21,05%
Total Pasivo	82.522.994,82	60.977.335,50	35,33%	61,71%
Patrimonio Neto	51.211.172,84	45.015.636,73	13,76%	38,29%
PN + P	133.734.167,66	105.992.972,23	26,17%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la tabla 3, la empresa se financia en mayor medida por fuentes externas de corto plazo. El Pasivo Corriente representa el 40,66% mientras que el Pasivo no Corriente representa el 21,05%. El rubro más predominante dentro de esta estructura son las Cuentas por Pagar Corrientes, las cuales representan el 24,03%, los rubros que lo siguen por predominancia son las Cuentas por Pagar no Corrientes con un 13,57%; Remuneraciones y Cargas Sociales con 10,18%; Otros Pasivos no Corrientes con 7,48% y en último lugar, se ubican las Cargas Fiscales con un 6,45%. Este análisis indica, que gran parte de las deudas tienen que ver con la actividad principal de la empresa y no con inversiones en infraestructura.

La fuente de financiación interna, entiéndase por ésta, el Aporte de los Socios, representa el 38,29%.

Tabla 4

Estructura de resultados

Análisis vertical o de composición de A.J & J.A. Redolfi S.R.L.

Estado de Resultados

	al 31/12/2020	al 31/12/2019	Tendencia	Composición 2020
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	164.030.770,30	15,00%	59,16%
Ventas Rubro Cigarrillos y Golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	17,00%	40,84%
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	275.331.848,88	15,81%	100,00%
Costos				
Costos de Ventas	147.429.627,44	128.632.321,85	14,61%	46,24%
Otros Costos de Ventas	102.468.794,04	89.363.035,28	14,67%	32,14%
Total Costos de Ventas	249.898.421,48	217.995.357,13	14,63%	78,37%
Resultado Bruto	68.959.226,30	57.336.491,75	20,27%	21,63%

Gastos				
Administración	7.669.955,43	4.815.560,90	59,27%	2,41%
Comercialización	11.375.121,39	24.666.360,30	-53,88%	3,57%
Resultado Actividad Principal	49.914.149,49	27.854.570,55	79,20%	15,65%
Resultado Financiero	39.496.697,42	19.949.795,60	97,98%	12,39%
Resultado Neto	10.417.452,07	7.904.774,94	31,79%	3,27%
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-1.248.390,00	-29,04%	-0,28%
Resultado antes del Imp. a las Ganancias	9.531.594,02	6.656.384,94	43,19%	2,99%
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	2.329.734,73	43,19%	1,05%
Resultado Final	6.195.536,11	4.326.650,21	43,19%	1,94%

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, en cuanto a la tabla 4, se puede mencionar que la Ganancia Bruta y la Ganancia Neta representan el 21,63% y el 3,27% respectivamente, del total de Ventas.

Los Gastos de Administración y Comercialización representan un 2,41% y un 3,57% respectivamente.

Si bien de un periodo a otro se observan incrementos de Ventas, los Costos tienen el mismo comportamiento, prácticamente en la misma proporción.

Análisis Horizontal o de tendencia:

Del análisis horizontal o de tendencias, se puede observar en la tabla 2, que el Activo Total aumentó un 26,17%. La misma tendencia tuvo el Activo Corriente con un 8,07% y el no Corriente con un incremento muy marcado del 78,59%.

Dentro del Activo Corriente el rubro que más aumentó fue el de Bienes de Cambio con un 30%, seguido por las Cuentas por Cobrar con un 15,81%, en cuanto al rubro Caja y Banco, él mismo tuvo una notoria baja del 78,11%, lo cual es una llamada de atención.

Por el lado del Activo no Corriente, el rubro Bienes de Uso aumentó un 65,02% y Otros Activos no Corrientes aumentaron en un 100%.

En la tabla 3, se observa que la financiación externa se incrementó, el Pasivo Corriente lo hizo en un 31,89%, el no Corriente en un 42,53% y el Pasivo Total en un 35,33%.

En cuanto a la financiación interna la misma se incrementó en un 26,17%.

De la tabla 4, se aprecia que las Ventas Totales del ejercicio aumentaron un 15,81%, lo mismo ocurrió con los Costos Totales, aumentando un 14,63%, misma tendencia siguieron las Utilidades Brutas con una suba del 20,27%.

Si bien en el periodo 2020, se redujeron los Gastos de Comercialización en un 53,88%, los Gastos de Administración se incrementaron un 59,27%.

Sumado a que, el Resultado de la actividad principal, tuvo un importante crecimiento de un 79,20%, se redujeron los Egresos en un 29,04%, estas acciones en conjunto arrojaron un incremento de 43,19% del Resultado Final.

Tabla: 5

Medidas de solvencia de corto plazo

Ratio	Formula	31/12/2020	31/12/2019
Razón Circulante o Prueba de Liquidez	Total Activo cte. / Total Pasivo cte.	1,57	1,91
Capital de Trabajo Neto	Total Activo cte. – Total Pasivo cte.	30.775.376,51	37.559.377,01
Razón Rápida o Prueba Ácida	(Total Activo cte. - Bs de Cambio) / Total Pasivo cte.	1,02	1,35

Fuente: Elaboración Propia.

De las medidas de solvencia de corto plazo, analizadas anteriormente, es importante destacar, que la empresa cuenta con liquidez, a pesar de que la misma disminuyó de un año a otro, como muestran los ratios de liquidez, y prueba ácida. Mismo impacto sufrió el capital de trabajo neto de un periodo a otro.

Tabla 6

Medidas de solvencia de largo plazo

Ratio	Fórmula	31/12/2020	31/12/2019
Ratio o Razón de Deuda Total	(Total de Activos – Patrimonio Neto) / Total de Activos	0,62	0,58
Razón de Solvencia	Patrimonio Neto / Activo Total	0,38	0,42
Ratio o Razón de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	0,62	0,58

Fuente: Elaboración Propia.

De las medidas de solvencia de largo plazo, se puede visualizar que el Activo Total está siendo financiado en un 62% por el Pasivo Total, lo cual indica que se están utilizando fuentes de financiación externas en mayor medida que las fuentes internas para financiar sus recursos.

Tabla 7
Medidas de deficiencia o rotación

Ratio	Fórmula	31/12/2020	31/12/2019
Rotación de Inventario	Total Costos de Ventas / Bienes de Cambio	8,38	9,50
Días de Ventas en el Inventario	365 días / Rotación del Inventario	43,56	38,42
Rotación de Cuentas por Cobrar	Total de Ventas / Cuentas por Cobrar	6	6
Días de Ventas de Cuentas por Cobrar	365 días / Rotación de Cuentas por Cobrar	60,83	60,83
Rotación de Cuentas por Pagar	Compras (CMV-EI+EF) / Cuentas por Pagar	7,99	10,13
Días de Compras de Cuentas por Pagar	365 días / Rotación de Cuentas por Pagar	45,68	36,03

Fuente: Elaboración Propia.

Por el análisis de las medidas de deficiencia o rotación, se puede observar que existe un desfasaje entre los días de facturación y cobranza, el promedio de los mismos es de 60 días, y el promedio de pago de las cuentas a pagar es de 45 días. La rotación de inventarios disminuyó lo cual no es bueno, y de 2019 a 2020, se pudo observar que los días de venta en el inventario aumentaron a 43 días, lo que indica que esa cantidad de días es lo que permanece en stock la mercadería antes de ser vendida.

Tabla 8
Medidas de Rentabilidad

Ratio	Fórmula	31/12/2020	31/12/2019
Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Total de Ventas	0,03	0,03
ROA	Utilidad Neta / Activos Totales	0,08	0,07
ROE	Utilidad Neta / Capital Contable Total	0,20	0,18

Fuente: Elaboración Propia.

De las medidas de rentabilidad es importante enfatizar que, en el periodo 2020, el rendimiento sobre los activos (ROA), aumentó a un 8%, y por su parte, el rendimiento sobre el capital (ROE) aumentó al 20%, lo cual favorece a sus accionistas.

Del análisis desarrollado, se concluye que la compañía es rentable, a pesar de la cantidad de deudas contraídas. Dichas deudas, corresponden al funcionamiento habitual de la empresa, por lo cual no afecta su liquidez y normal funcionamiento.

Marco teórico

Se analiza la importancia de la determinación de estructura óptima de financiación para las empresas, ya que dicha estructura, es la combinación de las fuentes financieras de diversa naturaleza a las que recurre una empresa, para financiar a sus activos tangibles e intangibles. La elección de una estructura de financiamiento genera dos tipos de riesgos, en primer lugar, el riesgo vinculado a la actividad que desarrollará la empresa, y en segundo lugar, el riesgo financiero que surge de la elección de la fuente de financiamiento.

El financiamiento de los activos que necesita una empresa puede provenir del capital ajeno, tanto a corto como a largo plazo, o también del capital propio. En cuanto al primero proviene del financiamiento de proveedores, del sistema financiero formal y de otras deudas del mercado de capitales. En cuanto al segundo puede provenir del aumento del capital propio o de la retención de beneficios de los accionistas.

El análisis financiero es un proceso de recopilación, análisis e interpretación de los datos contables de la empresa, principalmente Estados Financieros de un determinado período, ya sea, razones o ratios, e índices, junto con información adicional, principalmente relacionada con el contexto económico y competitivo en el que se encuentra inmersa la organización, permitiéndole con ello, una adecuada toma de decisiones (Baena Toro, 2011).

Jiménez Terrazas (2012) expresa en su trabajo, que las razones financieras o ratios, han sido la forma más frecuente utilizada para analizar e interpretar los estados contables básicos de las empresas. La técnica de ratios se basa en la utilización de cocientes, es decir, indicadores que son el resultado de la división de una cantidad entre otra, en este caso, cantidades monetarias. El objetivo de esta técnica es evaluar la situación y evolución de la empresa desde el punto de vista financiero y económico. La técnica de ratios bien diseñados, permite revelar y resolver aspectos concretos para la toma de decisiones financieras. Dichos aspectos son la liquidez, la solvencia, la deuda o apalancamiento financiero y la rentabilidad, entre otros.

Dentro de las decisiones financieras que debe tomar la empresa, se pueden mencionar, decisiones de inversión, de financiación, de operación y de utilidades.

En el caso de las decisiones de financiación, son aquellas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones, las decisiones de operación son las que enfrenta la administración con el fin de utilizar eficientemente los recursos disponibles, y en el caso de las decisiones de utilidades, las mismas se refieren a la distribución de dividendos entre

los accionistas (Salazar, 2016). En continuación con el pensamiento del autor antes mencionado, dentro de las decisiones de inversión se puede mencionar, la estrategia de adquisición de activos, el otorgamiento a sus clientes de: ampliación o reducción del plazo de crédito, incorporación de descuentos por pronto pago, bonificaciones por cantidad de productos, entre otros. En base a lo mencionado, cabe destacar, que la compañía en estudio se debe centrar en coordinar sus recursos financieros, enfocados en la situación crediticia de sus clientes, ya sea adoptando nuevas políticas comerciales o mejorando las existentes, de tal forma, que la empresa pueda incrementar su rentabilidad y liquidez.

Los aumentos de rentabilidad están asociados a los niveles de riesgo, por lo que la estructura de financiamiento conlleva la necesidad de asumir riesgos.

“Pérez y Ramos (2016) definen las ventas a crédito, como las ventas en la que el pago se realiza después de la transferencia física del bien.”

En cuanto a las Políticas de crédito, los autores mencionan que son una forma de transacción comercial, basada en la confianza que se les otorga a los clientes en fechas determinadas, y las políticas de cobranza, son los procedimientos que la empresa sigue para cobrar sus cuentas a su vencimiento.

Gitman y Zutter (2012) manifiestan que las modificaciones en el tiempo de crédito, es decir, las fechas después del inicio de la vigencia del crédito hasta el pago total de la deuda, perjudican la rentabilidad de una organización.

En conclusión, cabe mencionar que en la actualidad es muy importante que, las Pymes cuenten con estrategias financieras, que le permitan lograr sus objetivos y por ende el desarrollo de la entidad en el mercado en el cual se desenvuelven. Esto permitirá que la empresa crezca y pueda diferenciarse respecto de su competencia, brindando servicios de calidad y, de manera interna, llevar una adecuada administración de los recursos y manejo de las finanzas, para que su toma de decisiones sean óptimas en cuanto a rentabilidad y liquidez.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En el análisis de situación efectuado sobre la empresa Redolfi S.R.L. se pretendió estudiar su estructura de financiación, describiendo su problemática y contexto en el que se encuentra inmersa.

Redolfi S.R.L. es una empresa rentable, a pesar de la cantidad de deudas contraídas, las mismas corresponden al giro habitual del negocio, por lo que no afectan su liquidez y rentabilidad. En cuanto a financiación, la empresa incurre más en fuentes de terceros que en fuentes propias como se detalla en la tabla 6.

En el actual trabajo se realizaron diferentes cálculos, de los cuales se llegó a la conclusión de que la principal problemática que atraviesa la empresa, son sus cuentas por cobrar y por pagar, debido a que los plazos de cumplimiento de estas últimas son menores a las cuentas por cobrar.

Los créditos por cobrar representan una inversión importante, ya que se refiere a la utilización de recursos propios que pronto se transformarían en efectivo. Por tal motivo es necesario contar con un amplio abanico de créditos comerciales a su clientela, y una adecuada planificación de cobranzas, de manera que el plazo de cobro a sus clientes sea menor al plazo de pago a sus proveedores, generando mayor liquidez.

Tal como se puede observar en la tabla 7, la empresa procede de una manera flexible con los plazos de los créditos de sus clientes; según información obtenida, los plazos máximos de cobranzas esperados son de 21 días, mientras que, de acuerdo a los cálculos efectuados, se llegó a la conclusión de que los mismos son de 60 días, tanto en el periodo 2019 como en el 2020.

En cuanto a los plazos de las cuentas por pagar, en la tabla antes mencionada, se puede apreciar que los mismos sufrieron aumentos de un periodo a otro, siendo el plazo de 36 días en el periodo 2019 y de 45 días en el periodo 2020, lo cual es favorable para el ente.

Por lo analizado anteriormente se puede observar que, al ser los plazos de pago menor a los plazos de cobro, se genera un impacto negativo en la liquidez de la empresa.

Justificación del problema

Por lo detallado anteriormente se cree necesario evaluar las políticas actuales financieras adoptadas por la empresa con el fin de buscar un punto de rentabilidad óptima, que maximice sus beneficios y minimice sus costos.

Analizar el financiamiento actual es una medida que no se ha llevado a cabo de manera eficiente, ya que sus recursos son financiados en un 62% por fuentes externas de corto plazo y solo en un 38% por fuentes propias.

Otra problemática que se evidencia, es la rotación de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, siendo el plazo de cobro de los deudores por ventas de unos 60 días, y el plazo de pago a sus proveedores de unos 45 días. Por tal motivo, es fundamental contar información detallada, para evitar que pongan en riesgo su capital financiero y su funcionamiento operativo habitual.

Conclusión diagnóstica

A partir de la implementación de la estructura óptima de financiamiento, es posible que la empresa pueda lograr un mayor control de las operaciones que se realizan en las áreas de ventas y cobranzas, como de compras y pagos.

La organización se encuentra en una situación de incertidumbre, respecto de las cuentas por cobrar y por pagar, tal como se puede apreciar en el momento indicado del material, es que los plazos de cobros a sus clientes son mayores a los plazos de pagos a sus proveedores. Tal situación requiere una solución, que permita corregir dicha alteración de manera pertinente, debido a que se podrían tomar decisiones financieras que desfavorezcan a la empresa. El presente trabajo suministrará información a los departamentos de cobranzas y tesorería sobre el estado de las cuentas por cobrar y por pagar, y brindará una solución mediante la creación de un área que permita hacer el seguimiento de dichas cuentas con el fin de evitar que se produzca un desfinanciamiento de la empresa. Asimismo se llevará a cabo una sugerencia de identificación y clasificación de sus clientes, a fin de realizar un seguimiento a las ventas y que el proceso de cobranzas sea más eficiente. La propuesta también contemplará la situación en la cual se produce una demora en el cobro de sus facturas vencidas, esto puede ser corregido por medio de políticas de cobranzas tales como: gestiones de cobro, planes de financiación y otorgamiento de beneficios, con el fin de reducir el índice de morosidad e incrementar la liquidez de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo General

Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a través de las alternativas de financiamiento para el año 2021.

Objetivos Específicos

- Estudiar la estructura de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para establecer su realidad actual.
- Realizar un archivo de clientes, identificándolos y clasificándolos para poder hacer un seguimiento de las ventas y que el proceso de cobro sea más eficiente.
- Definir planes de financiación y beneficios a clientes para fomentar las ventas a créditos y mejorar el índice de morosidad.
- Determinar el impacto financiero generado por la selección de la nueva alternativa de financiamiento.

Alcance:

De contenido: en el presente trabajo se aborda el tema de los créditos por venta, más precisamente, la necesidad de aplicar identificación, clasificación y seguimiento de los clientes, planes y políticas de cobranza, como una herramienta preponderante para la consecución de los objetivos.

Temporal: el estudio se realiza abarcando un tiempo estimado de puesta en marcha de 2 meses, dentro del primer semestre del año 2021.

Geográfico: la propuesta del presente trabajo es extensible a todas las empresas, que cuenten con similares índices de endeudamiento y morosidad en sus cobros, teniendo en cuenta, la actividad, forma jurídica y la zona geográfica en la cual se desarrollan, siendo en este caso, en la Ciudad de Córdoba, Argentina.

Limitaciones: durante la elaboración del presente trabajo final de grado, no se presentaron dificultades e inconvenientes que pudieran afectar la ejecución del estudio. La realización de la investigación fue factible, debido a que se contó con los recursos necesarios para su desarrollo.

Recursos: para poder llevar a cabo el plan de implementación, además de los recursos humanos y materiales con que cuenta la organización, se deberá contratar los servicios de un sistema de gestión con sus diversas prestaciones.

El sistema impositivo, contable y de gestión elegido es “SOS Contador”, desarrollado por un grupo de contadores y programadores. El producto es una plataforma que tiene diferentes planes de contratación, de esta manera se adquiere un sistema al que se le pueden agregar diferentes módulos de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Entre los principales módulos básicos de cada plan, cabe mencionar: ventas, cobros, compras, pagos, clientes, proveedores, stock de productos, contabilidad, impuestos, versión en la nube, *AutoImpo*, entre otros.

El presupuesto de la suscripción al sistema antes mencionado, tiene un costo mensual de \$1320 seleccionando el plan “Premium 10”. Dicho servicio incluye, capacitación permanente, mantenimiento, asesoramiento y soporte técnico.

Dentro del plan “Premium 10” cabe mencionar que el mismo incluye: acceso desde cualquier computadora que cuente con Internet; la función *AutoImpo*, la cual consiste en la importación diaria y automática de mis comprobantes desde AFIP; integración de Mercado Libre, Mercado Pago y Tienda Nube; carga manual de compras, ventas, cobros y pagos; asistente “¿A quién le debo?” y “¿quién me debe?”; entre otros.

Acciones específicas o concretas a desarrollar y marco de tiempo para la implementación

Para alcanzar cada uno de los objetivos antes mencionados, la organización debe realizar diversos tipos de actividades en las diferentes áreas involucradas.

Dentro de las acciones a desarrollar, se deberá evaluar y analizar la información tanto económica como financiera de la empresa, dicha tarea estará a cargo del gerente de administración y finanzas, incurriendo en la misma un tiempo estimado de 7 días.

Luego con la información obtenida, deberá revisar las fuentes de financiamiento actuales y delimitar si las deudas contraídas corresponden a la actividad principal del ente o a otros factores. También se procede a realizar una evaluación de las cuentas por cobrar y por pagar, implementando índices y ratios financieros que verifiquen la situación de dichos rubros y definir los factores más críticos, dichas tareas serán llevadas a cabo por el departamento de cobranzas y tesorería en un lapso de 7 días.

Una vez detectadas las fallas y debilidades en las áreas antes mencionadas, se ofrecen actividades tendientes a subsanarlas, como se puede mencionar la utilización del sistema “SOS Contador” que permite identificar de manera precisa los cobros ya

efectuados y los saldos pendientes de cobro, en distintos lapsos de tiempo. Dicho sistema, permite enviar un mail de cobranzas informando las facturas vencidas y solicitando el pago de las mismas.

Como se mencionó en el actual trabajo de grado, una de las debilidades de la empresa es no conocer a sus clientes ni contar con una clasificación de los mismos, lo cual produce una dificultad a la hora de saber qué clientes se deben potenciar, y cuáles son los que requieren menor atención.

Dentro de las acciones a desarrollar para solucionar dicha dificultad es, armar legajos de clientes que permita identificarlos de la siguiente manera: según sus datos personales, su condición fiscal, jurisdicción, condición de venta, plazos de pagos, entre otros.

Es importante además, poder clasificarlos para poder mejorar las ventas y gestiones de cobro de la organización, lo cual mejorará la liquidez y rentabilidad de la misma. Dicha clasificación permitirá segmentar y seleccionar las estrategias a aplicar, las actividades a desarrollar, los recursos y esfuerzos que se dedicarán a cada tipo de cliente, acorde al tipo de relación que se desee tener con cada uno.

Se proponen las siguientes clasificaciones que estarán sujetas a modificación dependiendo de las necesidades que vayan surgiendo. En principio se clasificarán en las siguientes categorías:

- Categoría A: son aquellos clientes cuyo valor de compra son los más altos, si bien representan el 70% del valor de las ventas, no son más que un 20% de la clientela. Los clientes A son los más fieles a la marca, cumplen con los plazos de pago y compran con frecuencia. Estos son los que generan la mayor fuente de ingresos que percibe la empresa, por tal motivo se les debe brindar una atención especial y mayor dedicación.
- Categoría B: son aquellos clientes que representan el 20% de las ventas y el porcentaje de clientela oscila entre el 30 y 35%. Los clientes B son irregulares en cuanto a plazos de pagos y frecuencia de compras. Estos tienen un gran potencial, se aconseja ofrecerles beneficios para mejorar los plazos de pago y aumentar la frecuencia de compras.
- Categoría C: son aquellos clientes cuyo valor de compra son los más bajos, representan solamente el 10% de las ventas, aunque de igual forma abarcan hasta el 50% de la clientela. Los clientes C tienen bajo grado de

lealtad, no cumplen con sus obligaciones en tiempo y forma, sus compras son mínimas y de forma circunstancial, tienen mayores riesgos y en algunos casos podrían dejar de formar parte de la cartera de clientes. Se deberá analizar los motivos de su escasa frecuencia de compras y ofrecer diferentes servicios para atraerlos.

Dichas actividades serán llevadas a cabo por el departamento de cobranzas en un periodo de tiempo de 15 días.

La empresa atraviesa dificultades en el cobro de sus facturas vencidas, sumado a esto, está efectuando sus pagos en un periodo menor al de sus cobros, lo cual afecta significativamente el flujo de efectivo. Los departamentos de cobranzas y tesorería deberán evaluar la posibilidad de reducir los plazos de cobro a 30 días de la fecha de la factura y que los plazos de pagos se mantengan en 45 días, para de esta manera cobrar a los clientes antes de pagar a sus proveedores. Dicha situación requiere implementar gestiones de cobros y seguimiento exhaustivo de las cuentas corrientes de sus clientes, reduciendo así, la morosidad, y mejorando la liquidez. Dicha tarea se deberá llevar a cabo con la utilización del nuevo sistema “SOS Contador”, el cual permite conocer de manera precisa cuales son las facturas pendientes, las facturas canceladas y en qué momento, tanto de clientes como proveedores. A su vez, la organización deberá implementar una política de cobranzas para el recupero de sus créditos vencidos, cuyos procedimientos se detallan a continuación:

- En primer lugar, se deberá contar con una planilla actualizada en forma semanal, de clientes cuyos saldos se encuentren vencidos, la misma deberá contener: Razón social, teléfono, correo electrónico, dirección, monto de la deuda, fechas de vencimientos de las facturas, números de reclamos realizados y fecha de los mismos, y el estado de las comunicaciones.

- En segundo lugar, se deberá ordenar en forma alfabética los clientes, y los saldos según su vencimiento desde los más antiguos a los más nuevos.

- En tercer lugar, se deberá realizar un procedimiento de comunicación una vez por semana con cada cliente que posea saldos vencidos, a través de correos electrónicos o llamadas telefónicas.

- En cuarto lugar, se procederá a clasificar a los clientes según su estado de comunicación en: no es posible la comunicación porque no responde, no es posible la comunicación por datos obsoletos o erróneos, comunicación efectiva con el responsable

de deuda y en proceso de pago, comunicación efectiva con el responsable de deuda y en promesa de pago.

- En última instancia, en base al estado de comunicación de cada cliente, se los clasificará según su grado de avance en la gestión de cobranzas: No es posible la comunicación porque no responde (enviar mensajes de audio o texto vía *WhatsApp*, enviar mails, realizar visita domiciliaria). No es posible la comunicación por datos obsoletos o erróneos (verificar los datos en facturas, en la página de AFIP, o mediante sitios de internet). Comunicación efectiva con el responsable de deuda y en proceso de pago (realiza el pago dentro de los 5 días de comunicación, a través de transferencia bancaria, tarjeta de crédito o efectivo). Comunicación efectiva con el responsable de deuda y en promesa de pago (proponer opciones de pago como: bonificaciones por pago al contado, pago con tarjetas de crédito sin interés, reducciones de saldos por pagos mediante billeteras electrónicas, planes de pagos).

Las actividades antes mencionadas serán llevadas a cabo por el departamento de cobranzas y tesorería, en el cual demandarán un tiempo estimado de 30 días.

Para exponer las actividades en el horizonte de tiempo, a continuación se realiza el diagrama de Gantt, donde se aprecia que el tiempo total incurrido para la implementación del plan, demandará 2 meses del primer semestre del año 2021, iniciando en el mes de marzo y culminando en el mes de abril.

Tabla 9
Diagrama de Gantt

Actividad	Área responsable	Tiempo (en semanas)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Evaluación y análisis de información	Gerente de Adm. y Finanzas	■							
Evaluación de cuentas por cobrar y por pagar	Departamento de Cobranzas y Tesorería		■						
Armado de legajos y clasificación de Clientes	Departamento de Cobranzas			■	■				
Implementar Gestión de Cobros, Seguimiento de Cuentas Corrientes y Evaluación de Plazos	Departamento de Cobranzas y Tesorería					■	■		
Definir Planes de Financiación y Beneficios a Otorgar	Departamento de Cobranzas							■	■

Fecha de inicio: lunes 01 de marzo 2021.

Fecha de finalización: viernes 30 de abril 2021.

Fuente: Elaboración Propia.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

En esta etapa, se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta mediante indicadores o ratios que permitan identificar el efecto de las medidas sobre los objetivos planteados.

En el proceso de control facilitado por el nuevo sistema “SOS Contador”, se debe evaluar, los vencimientos de las facturas emitidas y recibidas, el cobro y pago de las mismas en la fecha estipulada, la recuperación de los saldos de deudores morosos, el impacto en la modalidad de compras y la variación en la frecuencia de las mismas.

Se deberá evaluar su información financiera cada 3 meses, esto le permitirá a la empresa conocer el grado de liquidez como resultado de su gestión en las cuentas por cobrar. En base al Estado de Situación Patrimonial Proyectado (ver anexo I), se visualizan los resultados financieros del plan de gestión sobre el capital de trabajo neto, las cuentas por cobrar y adicionalmente de las cuentas por pagar, los índices a calcular y comparar serán los siguientes:

Tabla 10

Ratios e índices a verificar

Ratio	Fórmula	31/12/2020	31/12/2021
Razón Circulante o Prueba de Liquidez	Total de Activo cte. / Total de Pasivo cte.	1,57	1,58
Capital de Trabajo Neto	Total Activo cte. – Total Pasivo cte.	30.775.376,51	34.241.436,86
Rotación de Cuentas por Cobrar	Total de Ventas / Cuentas por Cobrar	6	11,42
Días de Ventas de Cuentas por Cobrar	365 días / Rotación de Cuentas por Cobrar	60,83	31,95
Rotación de Cuentas por Pagar	Compras (CMV-EI+EF) / Cuentas por Pagar	7,99	8,75
Días de Compras de Cuentas por Pagar	365 días / Rotación de Cuentas por Pagar	45,68	41,74

Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se puede apreciar en la tabla 10, el resultado esperado con las acciones detalladas en el plan, es que los índices sean más favorables, de manera que se incremente el capital de trabajo neto y la liquidez a la empresa.

En cuanto a los días de ventas de cuentas por cobrar, se estima que los mismos sean reducidos a 31 días desde la fecha de la factura, y en el caso de los días de compras de cuentas por pagar los mismos sean de 41 días, de manera que los proveedores financien a la empresa y no que ella financie a los clientes, como sucede actualmente.

Adicionalmente, en base al Estado de Resultados Proyectado (ver anexo II) los índices o ratios de rentabilidad son el mayor exponente de los resultados finales logrados con el plan de implementación. A continuación se detallan los ratios a comparar antes y después de la implementación.

Tabla 11

Ratios de Rentabilidad

Ratio	Fórmula	31/12/2020	31/12/2021
Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Total de Ventas	0,03	0,05
ROA	Utilidad Neta / Activos Totales	0,08	0,16
ROE	Utilidad Neta / Capital Contable Total	0,20	0,39

Fuente: Elaboración Propia.

De las medidas de rentabilidad es importante enfatizar que se espera, que en el periodo 2021, luego del plan de implementación, el margen de utilidad, se incremente un 5%, mismo comportamiento se espera con el rendimiento sobre los activos (ROA) con un incremento del 16% y en el caso del rendimiento sobre el capital (ROE), es de esperar que se incremente un 39%.

Conclusiones y Recomendaciones

Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, y como la mayoría de pequeñas y medianas empresas, se encuentran inmersas en entornos complejos y competitivos, lo cual dificulta la definición de sus planes de acción ya sea económicos como financieros.

Del análisis organizacional y entorno, se obtiene que la misma se encuentra en un ambiente de inestabilidad tanto político como económico, lo cual generan dificultades a la hora de definir planes de acción a mediano y largo plazo.

A su vez, al analizar los estados contables se visualiza una desproporción en las cuentas por cobrar y por pagar y un desfase en el tiempo de cobros, siendo éstos superiores al tiempo de pagos. Por lo tanto, se diagnostica un problema financiero en relación a la cantidad de efectivo disponible para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, y posibles irregularidades con los compromisos de pagos asumidos. La forma de organización y ejecución de las tareas administrativas en las áreas de cobranzas y tesorería, impactan significativamente en los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar. Por tal motivo, se propone mediante el planteamiento de objetivos, contar con una adecuada identificación y clasificación de sus clientes, a fin de realizar un seguimiento a las ventas y que el proceso de cobranzas sea más eficiente, de manera que el plazo de cobro a sus clientes sea menor al plazo de pago a sus proveedores, generando así mayor liquidez. A su vez, con el fin de recuperar las carteras vencidas, se sugiere la implementación de políticas de cobranzas tales como: gestiones de cobro, planes de financiación y otorgamiento de beneficios.

Tal como se pudo apreciar en el desarrollo del presente trabajo, el gerente general lleva a cabo diversas tareas correspondientes a diferentes áreas del organigrama, se recomienda delegar funciones a personal capacitado e idóneo, de manera que no recaigan todas las responsabilidades sobre una sola persona. De esta manera, áreas como la gerencia comercial, será coordinada y administrada por personal capacitado, para así, además de comprender el funcionamiento del mercado local para determinar oportunidades de crecimiento, garantizar que los reclamos de los clientes sean atendidos de una manera profesional y eficiente. Si bien no fue abordada tal discusión porque excede al presente, queda expuesta la problemática para futuros estudios académicos.

Bibliografía:

- Baena Toro, D. (2011). Análisis financiero. *Enfoque y proyecciones, (segunda ed.)*. Colombia.
- Bolaños, A. (2003). Pequeñas y medianas empresas. Colombia.
- Jiménez Terrazas, C, P. (2012) Avances de la investigación en las ciencias administrativas. *Revista de ciencias sociales y humanidades. Vol. 21. Nro. 41*. México.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. *México: Pearson Educación*.
- González, J. & González, O. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management* Vol. 34 (462-475). Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850104001336>.
- Menon, A. Menon, A. Chowdhury, J. & Jankovich, J. (1999). Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice. *Revista de teoría y práctica del marketing. Vol. 7*. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.1999.11501825>.
- Pastrana Triana, O. (2015). *Factoring: opción de financiamiento eficiente para las Pymes Argentinas. (Tesis de posgrado)* Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrados. Argentina. Recuperado de bibliotecadigital-old.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0353_PastranaTrianaOA.pdf.
- Pérez, J. O., Bertoni, M., Sattler, S. A. & Terreno., Dante D. (2015). Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pymes latinoamericanas. *Cuadernos de Contabilidad, 16* (40), 179-204. doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.bpme.
- Pérez, T. y Ramos, M. (2016). *Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Bagservis SAC*. (Tesis de grado) Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/10098>.
- Pursell, S. (Actualización 2020), Análisis FODA. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>.
- Ramírez Avelino M. A., (2017). *Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Adecar Cía. Ltda. (Tesis de grado)*. Repositorio Nacional en Ciencia y Tecnología. Ecuador. Recuperado de <https://1library.co/document/q2nlmnrq-cuentas-cobrar-incidencia-liquidez-empresa-adeclar-cia-ltda.html>.
- Salazar López, B. (2016) Decisiones Financieras Básicas, *ABC finanzas*. Recuperado de <https://abcf finanzas.com/administracion-financiera/decisiones-financieras-basicas>.
- Secco, L., (2021). Algunos puntos claves de la economía Argentina en 2021. *El economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>.
- Smink, V. (2021). Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa. *BBC News Mundo*,

Argentina. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>.

Zevallos Vallejos E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, vol. (79) (53-70). Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10874>.

Anexos

Anexo I. Estado de Situación Patrimonial Proyectado

Anexo I

Estado de Situación Patrimonial Proyectado de la Empresa Redolfi S.R.L.

Activo	al 31/12/2020	al 31/12/2021	Tendencia
Activos Corrientes			
Caja y Bancos	2.178.770,08	12.000.000,00	450,77%
Cuentas por Cobrar	53.142.941,30	37.000.000,00	-30,38%
Otras Cuentas por Cobrar	0,00	0,00	-
Bienes de Cambio	29.827.616,96	43.990.378,66	47,48%
Total Activos Corrientes	85.149.328,34	92.990.378,66	9,21%
Activos No Corrientes			
Bienes de Uso	44.894.2686,49	49.139.00,81	9,45%
Otros Activos no Corrientes	3.690.552,83	4.690.552,83	27,10%
Total Activos No Corrientes	48.584.839,32	53.829.553,64	10,79%
Total Activo	133.734.167,66	146.819.932,30	9,78%
Pasivo			
Pasivos Corrientes			
Cuentas Por Pagar	32.134.173,83	35.600.299,90	10,79%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	14.050.000,00	3,21%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	9.098.641,90	5,46%
Otras Ctas. por Pagar	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	54.373.951,83	58.748.941,80	8,05%
Pasivo No Corriente			
Cuentas por Pagar	18.149.042,99	20.000.000,00	10,20%
Otros Pasivos no Corrientes	10.000.000,00	9.000.000,00	-10,00%
Otras Ctas. por Pagar	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	28.149.042,99	29.000.000,00	3,02%
Total Pasivo	82.522.994,82	87.748.941,80	6,33%
Patrimonio Neto	51.211.172,84	59.070.990,50	15,35%

PN + P 133.734.167,66 146.819.932,30 9,78%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo II. Estado de Resultados Proyectado.

Anexo II

Estado de Resultados Proyectados de la Empresa Redolfi S.R.L.

	al 31/12/2020	al 31/12/2021	Tendencia
Ventas Netas			
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	263.730.693,70	39,81%
Ventas Rubro Cigarrillos y Golosinas	130.222.261,94	158.960.046,40	22,07%
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	422.690.740,10	32,56%
Costos			
Costos de Venta	147.429.627,44	177.172.590,00	20,17%
Otros costos de venta	102.468.794,04	120.000.000,00	17,11%
Total Costos de Ventas	249.898.421,48	297.172.590,00	18,92%
Resultado Bruto	68.959.226,30	125.518.150,10	82,02%
Gastos			
Administración	7.669.955,43	13.015.560,90	69,70%
Comercialización	11.375.121,39	24.666.360,30	116,84%
Resultado Actividad Principal	49.914.149,49	87.836.228,90	75,97%
Resultado Financiero	39.496.697,42	64.989.995,60	64,55%
Resultado Neto	10.417.452,07	22.846.233,30	119,31%
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-3.248.390,00	266,69%
Resultado antes del Imp. a las Ganancias	9.531.594,02	19.597.843,30	105,61%
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	8.329.734,73	149,69%
Resultado Final	6.195.536,11	11.268.108,57	81,87%

Fuente: Elaboración propia.