

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

**“Determinar la estructura de financiamiento óptima de la empresa
A.J.&J.A Redolfi ”**

Autor: Marengo Guillermo Marcos

Legajo: VCPB26376

DNI 38.280.472

Director de TFG: Salvia Nicolás

2020

Resumen

En el presente trabajo, se desarrollaron diferentes análisis de los estados contables de la empresa A.J. & J.A. Redolfi: análisis vertical, análisis horizontal y cálculo de indicadores o ratios financieros que permitieron conocer la situación económica y financiera de la misma.

Del análisis se detectó que en el año 2019 surgieron tres problemas sobresalientes: inversión ciclo pago/cobro (el promedio de los pagos fue de 39 días y el de cobro 46 días), baja rotación de inventario y disminución de la Liquidez. Esta situación llevó a la empresa a endeudarse con distintas entidades bancarias.

Para poder dar cumplimiento al objetivo planteado: "Optimizar la estructura de financiamiento" se comenzó estudiando la organización en forma externa e interna utilizando las siguientes herramientas: el análisis de FODA, PESTEL, las 5 Fuerzas De Porter y el análisis de la perspectiva financiera de la empresa.

Al conocer con mayor profundidad el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, se propone una serie de acciones para corregir los desvíos antes mencionados.

Dichas acciones están focalizadas en el control estricto y periódico del cumplimiento de los objetivos fijados para cada uno de los indicadores: la Liquidez lograr el mejor valor de los últimos tres años, la rotación de inventario incrementarla en un 50 % y revertir el ciclo pago y cobro.

Palabras claves: control – liquidez - rotación del inventario - ciclo pago / cobro - capacitación

Abstract

In the present work, different analyzes of the financial statements of the company A.J. & J.A. Redolfi: vertical analysis, horizontal analysis and calculation of indicators or financial ratios that allowed knowing the economic and financial situation of the company.

From the analysis it was detected that in 2019 three outstanding problems arose: payment / collection cycle reverse (payment 39 days, collection 46 days), low inventory turnover and decrease in liquidity. This situation led the company to go into debt with different banking entities.

In order to comply with the proposed objective, the organization began by studying the organization externally and internally using the following tools: the SWOT analysis, PESTEL, the 5 Porter Forces and the analysis of the financial perspective of the company.

By knowing in greater depth the context in which the company is immersed, as well as its strengths and weaknesses, a series of actions is proposed to correct the aforementioned deviations.

These actions are focused on the strict and periodic control of compliance with the objectives set for each of the indicators: liquidity to achieve the best value in the last collection cycle.

Keywords: control - liquidity - inventory turnover - payment / collection cycle - training.

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación General	4
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementación	18
Conclusiones y Recomendaciones	26
Bibliografía	29
Anexo	31

Introducción

En el presente trabajo se desea analizar si la estructura de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi es óptima frente a un contexto social, político, económico y financiero muy cambiante y poco predecible, “el análisis del balance permite obtener un diagnóstico claro de la situación patrimonial (endeudamiento y capitalización) y financiera (solvencia a corto plazo, plazo de existencia, plazo de cobro, plazo de pago, gestión de la empresa)” (Amat Oriol, 2008: 68).

Se tomará como base la información brindada por los estados contables y se utilizarán distintos indicadores o ratios que permitirán analizar la posición financiera presente y pasada con la mejor estimación de las condiciones y resultados a futuro, “el análisis de los estados financiero normalmente se hace mediante el cálculo de razones financieras para evaluar el funcionamiento de una empresa en el pasado, presente y futuro” (Domínguez Jaime, 2004).

Evaluando los resultados obtenidos por los distintos indicadores, podremos determinar el desempeño actual de la empresa, con el objetivo de mantener o modificar su estructura de financiamiento, para que pueda afrontar las distintas circunstancias teniendo en cuenta el contexto macroeconómico incierto, “Existen distintas estructura de financiamiento, algunas empresas tienen deudas grandes y otras están libres de endeudamiento” (J.C. Van Horne & J.M. Wachowicz, Jr, 2010) y también teniendo en cuenta el siguiente planteamiento “Hay una gran variabilidad contextual, administrativa y financiera que provoca que para un mismo modelo de financiamiento se obtengan resultados diferentes aunque las organizaciones operen en el mismo país” (Velázquez Altamirano, 2017).

La empresa A.J. & J.A. Redolfi lleva más de 50 años en el sector mayorista de alimentos, posee una cadena de salones de ventas mayorista y preventista de productos tales como: alimentos, refrigerados, bebidas, cigarrillo, artículos de limpieza, etc.

Fue fundada en el año 1959 por los hermanos Redolfi quienes viajaban a localidades vecinas vendiendo tabaco y golosinas. La empresa fue creciendo y mutando con diferentes acuerdos, alguno de los cuales fueron con Massalin Particulares, productos congelados McCain y helados la Montevideana.

En el año 1993 muere uno de sus socios fundadores, generando conflictos familiares y financieros importantes. Terminada la sucesión en el año 2007 la empresa

queda conformada por Jose Redolfi (con el 85% de la cuota parte) y sus 3 hijos (con el 15% restante).

Su sede central está ubicada en localidad de James Craick, pero también cuenta con sucursales de autoservicio mayorista en San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y distribuidoras en James Craick, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto. La ubicación estratégica de la empresa sobre la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país y sobre la ruta provincial N° 10, que la cruza de este a oeste, permite incorporar nuevos clientes y adentrarse a nuevos mercados en el interior de la provincia de Córdoba y del país.

La empresa actualmente cuenta con 4 socios, 170 empleados, una flota de camiones de gran porte y vehículos utilitarios que le permiten el acopio y distribución de sus productos en corto tiempo.

Su principal estrategia para diferenciarse con respecto a la competencia es brindarle al cliente un servicio orientado a su satisfacción y precios competitivos. Debido al incremento en sus costos operativos y para seguir siendo competitiva, la empresa decidió absorberlos sin variar el precio final.

Como estrategia de expansión decidió la construcción de un nuevo edificio que le permitirá unificar las actividades de comercialización y de distribución en el mismo lugar, aportándole nuevas ventajas a futuro, como la de tener un sistema de distribución centralizada.

El sistema de comercialización de la empresa funciona de la siguiente manera: el cliente se comunica con la empresa realizando un pedido, la empresa al recibir el pedido se comunica con los proveedores para solicitarle la mercadería, la empresa recibe un precio por dicha mercadería y luego lo remarca entre un 10% y 30% para vendérsela al cliente, el porcentaje remarcado dependerá del producto y el volumen de venta.

Esta organización posee mínimos controles en cuanto al sistema de pago, cobros, rotación del inventario y stock de mercadería y puede llevar a la Gerencia General a tomar decisiones erróneas al no conocer de manera real cuál es su situación financiera a corto y mediano plazo. El área afectada por dicho problema no solo abarca la Contable sino también a la Gerencia General, la de Distribución y Comercialización.

Por tal motivo la utilización de indicadores o ratios son importante para poder tomar decisiones, medir el desempeño de la misma, brindarle información tanto a proveedores como inversionista acerca de la solvencia de la empresa, “uno de los instrumentos más usados y de gran utilidad para realizar el análisis financiero de las

empresas es el uso de las razones financieras ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa y además son comparables con los de la competencia y por lo tanto constituyen una herramienta vital para la toma de decisiones” (Maria Ricra Milla, 2014).

Como antecedentes podemos tomar lo expuesto por Pérez J. en su trabajo de Análisis Financiero para la Toma de Decisiones en la Empresa Textiles Nuevo Sol, S.A. “Los indicadores de desempeño definidos para el área financiera que miden la Liquidez, solvencia, rotación de cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, apalancamiento y rentabilidad, generan mejoras sustanciales a los estados financieros, permitiendo que las políticas internas de la empresa se adecuen a las necesidades de su actividad productiva y financiera, que le permiten a la administración tomar decisiones oportunas sobre eventos internos o externos que perjudiquen las actividades” (Perez J, 2010).

Otro antecedente de importancia es el trabajo presentado por Carla Andino titulado Análisis de la cartera vencida de clientes y su impacto en los índices financieros de la empresa Electrodomésticos Andino Duque CIA Ltda. en el período 2015 – 2016, en donde señala “La gestión de cobranza de la empresa es fundamental, ya que el flujo de caja operacional está basado en la recaudación de las cuentas por cobrar, ventas de contado y cuota inicial de una compra a crédito. Cuando estas se ven afectadas, la empresa tiene problemas en el cumplimiento de pagos como: impuestos, seguridad social, pago a proveedores, nómina, entre otros” (Carla Andino, 2017).

En el trabajo realizado por Katherine Danitza Vera Cabrera y Jessica Melina Vela Chuquizuta llamado evaluación del control interno de almacén y su incidencia en la rotación de inventarios de la empresa AJEPER DEL ORIENTE SA, en la ciudad de Tarapoto, periodo 2013 señala “En cuanto a los índices de rotación de la empresa AJEPER del Oriente S.A, se menciona que estos son inadecuados debido a su inestabilidad, lo cual no permite tomar correctas decisiones en cuanto a las fechas de compra, modalidades de venta y otros factores que permitan convertir rápidamente en efectivo la inversión realizada, esto perjudica el cumplimiento de las metas de ventas”

A partir de los antecedentes mencionados se puede apreciar la importancia del impacto que tienen en la Liquidez una buena gestión de cobro y una correcta manipulación del inventario. La aplicación de estos enunciados, permitirá mejorar el índice de Liquidez de la empresa A. J. & J. A. Redolfi que hoy es su principal problema.

Objetivo general

- ✓ Optimizar la estructura de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi para obtener mayor Liquidez para el cumplimiento de las obligaciones contraídas para el año 2019.

Objetivos específicos

- ✓ Evaluar los resultados obtenidos de los distintos índice o ratios de los años 2016, 2017 y 2018.
- ✓ Evaluar los resultados de la aplicación del análisis horizontal y vertical de los estados financieros de los mismos años.
- ✓ Elaborar propuestas de nuevas políticas y plantear metas que permitan a la empresa A.J. & J.A. Redolfi administrar correctamente el capital de trabajo, teniendo en cuenta: los ingresos, los egresos, los índices de Liquidez (corriente y seca) y el endeudamiento.

Análisis de la Situación General

Identificar las oportunidades y amenazas en una empresa es una tarea que debería realizarse por lo menos una vez al año, tanto sea para elaborar un plan financiero, de marketing, o estratégico. Las técnicas utilizadas para realizar dicho análisis es aplicar PESTEL, FODA y las 5 Fuerzas de Porter.

El análisis PESTEL nos brindará definiciones del entorno macro económico ayudando a identificar las oportunidades y amenazas para la empresa.

Análisis PESTEL

Políticos: el contexto político en la actualidad es muy incierto; el gobierno analiza medidas para reactivar la economía, generando subsidios a personas y empresas afectadas por la pandemia, renegociando la deuda externa y generando planes como el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) o cediendo créditos para empresas que fueron afectadas por el virus para reactivar el consumo o cubrir sus gastos.

Económicos: Argentina presenta un contexto económico inestable debido a: devaluación del peso con respecto al dólar, alta inflación, altas tasas de interés para préstamos bancarios, bajas reservas en el Banco Central, alta carga impositiva. Estos factores generan conflictos a la hora de desarrollar las actividades empresariales. Uno

de ellos es la pérdida del poder adquisitivo del cliente, generando una disminución en el volumen de compra, otro es el aumento de los costos operativos, que por el momento fueron absorbiendo por la empresa, generándole el dilema de continuar con la misma política o aumentar sus precios corriendo el riesgo de no seguir siendo competitivo en el mercado.

Sociales: uno de los principales valores de la empresa es la “Responsabilidad Social y Comunitaria”, buscando beneficiar al pueblo de origen a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (Hospital, carteles de calles, Escuelas, Colegio Secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia)”. Esto lo hace realidad patrocinando diferentes eventos deportivos, como ejemplo al Club de Fútbol Defensores, al equipo de básquet “Club los Chañares” y al equipo de vóley de San Luis. Otro aporte que realizan a la sociedad es colaborar con diversas instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasando un video institucional.

Teniendo en cuenta el aspecto demográfico; James Craik es una ciudad que se encuentra en crecimiento, de los datos brindados por el INDEC pasó de 4560 habitantes (censo realizado en 2001) a 5110 (censo realizado en 2010); es decir que su población creció el 12%. Este crecimiento puede aportarle a la empresa un mayor mercado laboral, y brindarle la posibilidad de conseguir nuevos potenciales clientes.

Tecnológicos: dicho factor es de suma importancia para la empresa, siendo vital para su desarrollo. No solo va a influir en los automatismos de las maquinarias, sino que también impacta en los sistemas de control, las comunicaciones internas / externas y las distintas formas de comercialización, “las causas determinantes del éxito organizacional están basadas en la tecnología, junto con las opciones estratégicas, la estructura organizacional, los procesos y la cultura, además, la capacidad técnica y los conocimientos de los individuos. O sea, la capacidad para aprovechar la tecnología disponible es causa determinante de la eficacia a nivel personal” (Gibson J Ivancevich y J M Donnelly Jr, 1997).

La empresa Redolfi aprovecha los beneficios de la tecnología para confeccionar los pedidos al centro de distribución, calcular la cantidad de mercadería que debe comprar a través de un estimativo, teniendo en cuenta, la compra de la última semana, demanda del producto y stock actual.

Ecológicos: conociendo el rubro en cual desarrolla la actividad la empresa no genera mayores daños al medio ambiente, pero si deberá tener en cuenta las

regulaciones en cuanto al consumo de energía eléctrica de los distintos equipamientos, por ejemplo: equipos de refrigeración, calefacción, iluminación. Así también, otro elemento a tener en cuenta, debido al gran tamaño de la flota de vehículos, es el consumo de combustibles y la generación de gases al medio ambiente. En menor medida se deberá tener en cuenta los residuos sólidos: como papeles utilizados en oficinas o cinta de embalar, plásticos, restos de madera, etc.

Legales: la empresa debe adaptarse permanentemente a los cambios en las normas referidas a seguridad laboral, salud ocupacional, leyes que regulan el sector alimenticio, acuerdos salariales y gremiales. Uno de los factores legales que contribuyo favorablemente a la empresa fue la medida tomada por el decreto 567/2019 publicado en el boletín oficial donde se decide quitarle el I.V.A. a 13 productos del rubro de los alimentos impactando favorablemente sobre las ventas.

Análisis FODA

A continuación, utilizaremos la propuesta de Albert Humphrey creada para identificar errores de planificación de las empresas, denominada usualmente como análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una técnica muy utilizada para determinar las ventajas competitivas y las estrategias a utilizar en función de las características propias de la empresa como así también las de los mercados que la rodean.

Fortalezas

- Diferenciación de la competencia ofreciendo un servicio orientado al cliente.
- Comercialización de una gran variedad de productos.
- Amplia cartera de clientes en las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.
- Cumplimiento del plazo de entrega.
- Economía de escala, precio competitivo con respecto al de la competencia.
- Sistema post-venta: asesoran al cliente al momento de instalar un nuevo local y realizan seguimientos del mismo.
- Proveedores de primera marca: Massalin Particulares, Arcor, Gillette Argentina, Marolio, etc.

Debilidades

- Deficiencia en el sistema de control de pagos y cobros.

- Manejo inadecuado del inventario, generándole pérdidas a la empresa debido al vencimiento de la mercadería, roturas, o devoluciones por parte del cliente.
- Falta de capacitación del personal en todas sus áreas.

Oportunidades

- Su ubicación estratégica le permite acceder a nuevos clientes y adentrarse a nuevos mercados.
- Incorporar un sistema informático en todas las áreas (Business Intelligence).
- Automatizar el depósito de expedición.
- Incorporar controles en la recepción de la mercadería.
- Incorporar un sistema FIFO (First In, First Out)

Amenazas

- Gran cantidad de competidores comercializando los mismos productos.
Preventistas: Rosental y Micropack. Mayoristas: Luconi Hnos, Grasano, Monje y Top, Baralle y Yaguar
- Incremento de los costos operativos e insumos.

Desde el punto de vista organizacional, la empresa presenta algunos riesgos que deberá corregir para mejorar su performance. Los más destacables son:

- ✓ Falta de capacitación del personal, lo que puede llevar a descuidos en el tratamiento del producto, riesgos de accidentes tanto físicos como de las instalaciones y dificultad para implementar normas tales como: ISO 9000, Normas de Seguridad y de Inocuidad Alimentaria, las cuales deberán implementarse a corto plazo para ser cada día más competitivos.
- ✓ No cuentan con áreas necesarias para una empresa de este nivel. Por ejemplo: Recursos Humanos, Marketing, Higiene y Seguridad. Esta responsabilidad recae sobre los socios, quienes no puede gestionarlas adecuadamente debido a sus otros compromisos, como son: el control de pago, los despachos y los pedidos.
- ✓ Las inspecciones referentes a Seguridad y Medio Ambiente remarcan la falta de controles básicos como la recarga de matafuegos, fechas de vencimiento, controles de la calidad de agua, falta de botiquines. Esta empresa ya sufrió un incendio en el año 2014 en la sucursal de Villa María que obligó al cierre definitivo de la misma y a pesar de ello no realiza los controles mínimos

referidos a este tema. Un nuevo siniestro podría afectar fuertemente su economía.

- ✓ A pesar de haber incrementado su facturación año tras año su rentabilidad fue disminuyendo debido a mayores costos operativos e insumos, los cuales fueron absorbidos por la empresa. Esto puede llevar a la empresa a ser menos competitiva y perder mercado.

5 Fuerzas de Porter:

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un concepto del negocio posicionado en el mercado, por el cual se puede maximizar los recursos en pos de superar la competencia. Según Porter si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado la empresa no puede sobrevivir en el mercado.

Poder de negociación del cliente: El poder de negociación que tienen los clientes de A.J. & J.A. Redolfi es alto a consecuencia de la gran cantidad de empresas que existen en el mercado que ofrecen los mismos productos a precios similares. Estos clientes valoran no solo el precio si no también la comodidad a la hora de recibir sus productos en su domicilio.

Poder negociación de los proveedores: teniendo en cuenta que en general los proveedores de la empresa son de primera marca (Arcor, Molinos Rio del Plata, Gillette, etc.) la empresa tiene poco poder de negociación, exceptuando compra de grandes volúmenes y pagos de contado o de muy corto plazo.

Amenazas de nuevos competidores: teniendo en cuenta que el mercado es muy competitivo a consecuencia de la gran cantidad de empresas ofreciendo el mismo servicio, sumado a la situación actual del país, es poco probable el ingreso de nuevos competidores. Las principales barreras a vencer son las altas inversiones en infraestructura, logística y capacitación.

Amenazas de nuevos productos o servicios: estos servicios son difíciles de sustituir debido a acuerdos con los principales proveedores y la distribución de mercadería a domicilio. Pueden llegar a ser sustituidos por ofertas puntuales en hipermercados o de algunas PYMES que decidan salir a distribuir su producto por necesidad de venta.

Rivalidad de competidores: existe una gran rivalidad entre los competidores, la principal competencia es a nivel regional debido a que la distribución de los productos llega como máximo a 350 km por los altos costos de transporte. Algunos de los

principales competidores mayoristas son Yaguar en Córdoba, Dutto en San Francisco, Grasano en Rio Cuarto, debido a los grandes depósitos con que ellos cuentan, y los principales competidores con salones preventista y entrega a domicilio son Rosental y Micropack, ambas ubicadas en la ciudad de Rosario.

En conclusión: del análisis podemos observar que es un sector atractivo para realizar inversiones, siempre y cuando se tenga capacidad para invertir y acuerdos con marcas de primer nivel. El rubro es muy competitivo por lo que obliga a las empresas desarrollar distintas estrategias para poder permanecer en el mercado con una rentabilidad satisfactoria.

Análisis de la perspectiva financiera

Las herramientas utilizadas para analizar los estados contables, conocer en qué situación financiera se encuentra la empresa actualmente y poder llegar a tomar las mejores decisiones a la hora de realizar una inversión o cumplir con las obligaciones de la empresa son: el análisis vertical y horizontal de los estados contables y la utilización de distintos indicadores o ratios financieros. Se expondrá el resultado de los indicadores financieros y de los análisis horizontal y vertical de los estados contables de los períodos 2017 al 2019 inclusive. Para el análisis horizontal se toma el año 2017 como base.

El considerable aumento del Activo da evidencia de una empresa en crecimiento constante. Del análisis horizontal y vertical de los datos suministrados de la empresa A.J. & J.A. Redolfi se observan que gran parte de su activo está conformado por: Cuentas por Cobrar que representa un 40% y por el rubro de Bienes de Uso con un 34%. Estos resultados eran de esperarse debido a las políticas de venta de la empresa que les brinda a sus clientes la posibilidad de financiarse hasta 60 días. El resultado creciente en el rubro de Bienes de Uso indica que la empresa se encuentra en continua inversión en maquinarias y rodados aportando al desarrollo operacional de la empresa; en el año 2019 registró un valor de 58 % mayor respecto al año 2017 (ver Tabla 1).

Un conflicto que puede generar esta composición del activo, es que la empresa no dispone de Liquidez inmediata de financiación propia para hacer frente a alguna obligación que le surja, por lo que deberá hacerlo a través de terceros.

El Pasivo está conformado en su gran mayoría por Cuentas a Pagar, esto implica que para poder financiar su actividad principal toma deuda con sus proveedores, que representa el 78% de este rubro, y partir del año 2019 no solo se financia con sus

proveedores, sino que también comienza a tomar deuda de corto plazo con los bancos Santander y Córdoba. Para poder financiar sus inversiones, en el año 2019, solicita un préstamo al banco Macro por \$ 8.400.000 (ver Tabla 2).

Tabla 1

Análisis vertical y horizontal del Activo

ACTIVO	Saldo al 31/12/2019	Análisis vertical	Análisis horizontal	Saldo al 31/12/2018	Análisis vertical	Análisis horizontal	Saldo al 31/12/2017	Análisis vertical	Análisis horizontal
ACTIVO CORRIENTE									
Caja y Bancos	2.178.770	1,63%	422,24%	9.954.707	9,39%	1929,21%	515.000	0,76%	100%
Cuentas por cobrar	53.142.941	39,74%	289,52%	45.888.641	43,29%	250,00%	18.355.457	26,91%	100%
Otras cuentas por cobrar	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%	2.575.433	3,78%	100%
Bienes de cambio	29.827.617	22,30%	162,50%	22.944.321	21,65%	125,00%	18.355.457	26,91%	100%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328	63,67%	213,93%	78.787.670	74,33%	197,95%	39.802.345	58,35%	100%
ACTIVOS NO CORRIENTES									
Bienes de uso	44.894.286	33,57%	158,10%	27.205.303	25,67%	95,81%	28.395.569	41,64%	100%
Otros activos no corrientes	3.690.553	2,76%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	100%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTES	48.584.839	36,33%	171,10%	27.205.303	25,67%	55,81%	28.395.569	41,64%	100%
TOTAL ACTIVO	133.734.168	100%	196%	105.992.972	100%	155%	68.197.915	100%	100%

Tabla de elaboración propia con datos base de los estados contables de A.J. & J.A. Redolfi de los años 2017 al 2019.

Tabla 2

Análisis vertical y horizontal del Pasivo

PASIVO	Saldo al 31/12/2019	Análisis vertical	Análisis horizontal	Saldo al 31/12/2018	Análisis vertical	Análisis horizontal	Saldo al 31/12/2017	Análisis vertical	Análisis horizontal
PASIVO CORRIENTE									
Cuentas por pagar	52.134.174	24,03%	155,95%	21.981.199	20,74%	113,52%	19.363.935	28,39%	100%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500	10,18%	1066,67%	11.570.625	10,92%	906,67%	1.275.172	1,87%	100%
Cargas Fiscales	8.627.278	6,45%	235,15%	7.676.469	7,24%	209,24%	3.668.822	5,38%	100%
Otras cuentas por pagar	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.952	40,66%	223,68%	41.228.293	38,90%	169,60%	24.308.929	35,64%	100%
PASIVO NO CORRIENTE									
Cuentas por pagar	18.149.043	13,57%	-	18.149.043	17,12%	-	0	0,00%	100%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000	7,48%	312,50%	1.600.000	1,51%	50,00%	3.200.000	4,69%	100%
Otras cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.043	21,05%	879,66%	19.749.043	18,63%	617,15%	3.200.000	4,69%	100%
TOTAL PASIVO	82.522.995	61,71%	299,99%	60.977.335	57,53%	221,66%	27.508.929	40,34%	100%
PATRIMONIO NETO	51.211.173	38,29%	125,86%	45.015.637	42,47%	110,63%	40.688.987	59,66%	100%
PN + P	133.734.168	100%	196%	105.992.972	100%	155%	68.197.915	100%	100%

Tabla de elaboración propia con datos base de los estados contables de A.J. & J.A. Redolfi de los años 2017 al 2019.

La política de ventas de A.J. & J.A. Redolfi es remarcar la mercadería hasta un porcentaje máximo del 30 % del valor de compra, esto se verifica en la tabla de estados

de resultado (ver Tabla 3). En los últimos tres años, el costo de la mercadería equivale al 79 % de valor de las ventas, aplicando correctamente su estrategia.

Un problema detectado en su Estado de Resultados es el incremento en los resultados financieros, que fueron generados por la nueva modalidad que adquirió la empresa en el año 2019, de financiar su actividad a través de bancos. Este crecimiento fue del 159 % con respecto al período base 2017.

Los indicadores ponen de manifiesto que la empresa posee un capital de trabajo positivo en los tres periodos analizados. Este resultado deja disponible capacidad de financiarse a largo plazo. También cuenta con un índice de Liquidez positivo; A.J. & J.A. Redolfi dispone 1,57 pesos por cada peso adeudado, aunque en el último año este indicador disminuyó, pasó de 1,91 en el 2017 a 1,57 en el 2018 (ver Tabla 4).

Tabla 3

Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Saldo al 31/12/2019	Análisis vertical	Análisis horizontal	Saldo al 31/12/2018	Análisis vertical	Análisis horizontal	Saldo al 31/12/2017	Análisis vertical	Análisis horizontal
Ventas Netas									
Ventas Rubro Almacén	188.635.386			164.030.770			191.224.616		
Ventas Rubro Cigarrillos y Golosinas	130.221.262			111.301.079			89.040.863		
Total Ventas del Ejercicio	318.856.648	100,00%	144,76%	275.331.849	100,00%	128,09%	220.265.479	100,00%	100%
Costos									
Costos de Venta	147.429.627			128.632.322			89.560.433		
Otros costos de Venta	102.461.794			89.363.035			87.610.819		
Total Costos de Ventas	249.891.421	-78,37%	141,85%	217.995.357	-79,18%	125,74%	176.171.252	-79,98%	100%
Resultado Bruto	68.965.226	21,63%	186,39%	57.336.492	20,82%	130,03%	44.094.227	20,02%	100%
Gastos									
Administración	7.669.935	-2,41%	160,14%	4.835.561	-1,73%	100,54%	4.789.579	-2,17%	100%
Comercialización	11.375.121	-3,57%	71,73%	24.666.360	-8,98%	155,55%	15.857.469	-7,20%	100%
Resultado Actividad Principal	49.914.149	15,66%	212,88%	27.864.871	10,12%	118,80%	23.447.179	10,64%	100%
Resultado Financiero	39.496.697	-12,39%	289,41%	19.949.796	-7,26%	131,03%	18.228.828	-8,91%	100%
Resultado NETO	10.417.462	3,27%	126,71%	7.984.778	2,87%	96,16%	8.221.384	3,73%	100%
Otros Ingresos y Egresos	-886.888	-0,28%	371,74%	-1.248.390	-0,46%	523,83%	-238.298	-0,11%	100%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	9.531.594	2,99%	119,40%	6.666.385	2,42%	83,38%	7.983.056	3,62%	100%
Impuesto a las Ganancias	3.336.658	-1,05%	119,40%	2.329.735	-0,86%	83,38%	2.794.070	-1,27%	100%
Resultado Final	6.194.936	1,94%	119,40%	4.336.650	1,57%	83,38%	5.188.987	2,36%	100,00%

Tabla de elaboración propia con datos base de los estados contables de A.J. & J.A. Redolfi de los años 2017 al 2019.

El indicador de endeudamiento muestra un cambio en el tipo de financiamiento que pasó de una financiación propia a una financiarse por terceros, en el año 2017 por

cada peso invertido por los socios el endeudamiento era de 0,68 pesos, mientras que en el 2019 pasó a ser del 1,61 pesos, síntoma de un mal aprovechamiento de los fondos de la empresa.

Tabla 4
Ratios financieros

<i>Índices</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Resultado 2017</i>	<i>Resultado 2018</i>	<i>Resultado 2019</i>
<i>Capital corriente</i>	<i>Activo corriente – Pasivo corriente</i>	15.493.417	37.559.377	30.775.376
<i>Liquidez corriente</i>	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,64	1,91	1,57
<i>Liquidez seca o prueba ácida</i>	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,02	1,35	0,88
<i>Liquidez absoluta</i>	$\frac{\text{Disponibilidad} + \text{Inversiones}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,021	0,24	0,04
<i>Endeudamiento</i>	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,68	1,35	1,61
<i>Inmovilización del activo</i>	$\frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo}}$	0,42	0,26	0,36
<i>Rentabilidad</i>	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Capital}}$	0,62	0,43	0,52
<i>Rentabilidad del patrimonio neto</i>	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,58	0,61	0,97
<i>Rentabilidad del activo</i>	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Activo}}$	0,37	0,26	0,34
<i>Rentabilidad de Dupont</i>	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Venta}} \times \frac{\text{Venta}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,13	0,096	0,12
<i>Margen bruto</i>	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	0,20	0,20	0,22
<i>Margen operacional</i>	$\frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Ventas}}$	0,11	0,10	0,16
<i>Apalancamiento</i>	$\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio neto}}$	1,68	2,35	2,61
<i>Efecto palanca</i>	$\frac{\text{Rentabilidad del Patrimonio Neto}}{\text{Rentabilidad del Activo}}$	1,57	2,34	2,85
<i>Tasa de rotación del inventario</i>	$\frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Bienes de cambio promedio}}$	9,65	6,23	3,86
<i>Periodo de rotación del inventario</i>	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Tasa de rotación del inventario}}$	38	59	95
<i>Plazo de pago</i>	$\frac{\text{Proveedores (promedio)}}{\text{Compras} + \text{IVA}} \times \text{unidad de tiempo}$	52	44	39
<i>Plazo de cobro</i>	$\frac{\text{Créditos por ventas (promedio)}}{\text{Ventas} + \text{IVA}} \times \text{unidad de tiempo}$	30	42	46
<i>Antigüedad de los créditos</i>	$\frac{\text{Créditos por ventas (promedio)}}{\text{Ventas a crédito} + \text{IVA}} \times \text{unidad de tiempo}$	124	173	231
<i>Antigüedad de los bienes de cambio</i>	$\frac{\text{Bienes de cambio (promedio)}}{\text{Costos de ventas}} \times \text{unidad de tiempo}$	65	59	75
<i>Ciclo operativo bruto</i>	<i>Antigüedad de los créditos + Plazo de cobro</i>	154	215	277
<i>Ciclo operativo neto</i>	<i>Ciclo operativo bruto – Plazo de pago de compras</i>	102	173	231

Tabla de elaboración propia con datos base de los estados contables de A.J. & J.A. Redolfi de los años 2017 al 2019.

La rotación del inventario para el año 2019 es de cuatro veces al año, es decir que en promedio la mercadería antes de ser vendida queda almacenada 95 días, este indicador ha disminuido notoriamente (aproximadamente diez veces en el año 2017 y seis veces para el año 2018), esta baja rotación le ocasionan perdidas en las ganancias por capital inmovilizado y además un incremento en los gastos por almacenamiento.

En los dos primeros períodos (2017, 2018) el ciclo de pago es mayor que el ciclo de cobro, mientras que en el año 2019 se revirtió, siendo el ciclo de pago más corto que el ciclo de cobro. Esto trae consecuencias a futuro, haciendo que la empresa no cuente con el dinero necesario para hacer frente a sus obligaciones y va a requerir ventas de bienes o tener que refinanciar la deuda, generando mayores costos por los componentes financieros.

Marco Teórico

El cambiante entorno económico del presente hace que sea necesarios más que nunca contar con un análisis financiero que permita tomar decisiones a corto y mediano plazo, tendientes a mejorar la situación de la empresa. El análisis financiero de la situación actual nos permitirá conocer el comportamiento económico hasta este momento y estimar los resultados a futuro. En definitiva, podremos conocer como marcha la empresa en aspecto de Liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia (Rosmary 2015).

El contexto, puede condicionar la marcha de una empresa a pesar de su eficiencia, pero si los responsables de la gestión no cuentan con un diagnóstico correcto, esto afectará aún más sus resultados y no les permitirá planificar ni tomar decisiones acordes a su realidad. Interpretar la situación financiera permitirá averiguar cómo y en qué medida el capital tendrá disponibilidad inmediata y suficiente para cancelar las obligaciones contraídas y hacer frente a las necesidades de inversión.

También lo expuesto por Meigs en 2011 “Análisis e Interpretación de Estados Financieros” considera como propósitos principales: proporcionar a inversionista y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar los flujos de efectivo, información útil para evaluar la capacidad de administración de utilización de los recursos.

Conocer la situación en que se encuentra la empresa es necesario para poder enfrentar problemas que surgen a diario, o para idear estrategias aprovechando las fortalezas. Sin el análisis financiero no es posible hacerlo.

“Los negocios no planean fracasar, fracasan al pronosticar. La planeación financiera es la principal razón por lo cual fracasan los negocios. Las estadísticas muestran que el 80 % de los fracasos se deben a una administración financiera deficiente. Muchas empresas han aprendido con rudeza ya sea que deban salir del

negocio o padecer tiempos financieros difíciles, que un buen plan financiero es vital para la supervivencia.” (Scott Besley, 2019).

El análisis financiero proporciona a directivos y accionistas información acerca del efecto que tienen las decisiones tomadas por los responsables de la gestión, mientras que los inversores usan el análisis financiero para evaluar el grado de riesgo de sus recursos aportados. Partiendo de lo expuesto por Milanesi, Schimdt (2019) “es necesario comprender como se comporta el capital y su impacto en la rentabilidad de la compañía, desde una política conservadora o una política agresiva, siendo que ambas pueden causar resultados negativos y con esto una pérdida o destrucción del valor de la riqueza de los propietarios”.

La gestión financiera está enmarcada dentro de las finanzas, y se enfoca en las actividades que realizan los encargados de la Administración Financiera en las empresas, es decir en el arte de manejar el dinero de un negocio, combinando dos ramas importantes, la contabilidad y el presupuesto, con el propósito de la adecuada toma de decisiones, para cumplir los objetivos empresariales de la maximización de la riqueza económica de la organización (C Soto González, R Guanuche. A Solórzano González, C Sarmiento Chugcho y M Mite Alban, 2017).

Para poder llevar cabo el análisis tomaremos lo expuesto por J. C. Van Horne & J. M. Wachowicz (2010) donde nos indica que muchas veces los datos obtenidos del balance no brindan la información relevante para el analista, para que dicha información tome importancia se deberán implementar los índices o ratios financieros. Los ratios parten de la idea de la comparación de magnitudes (Ochoa Ramirez & Toscano Moctezuma, 2012) y se convierte en una herramienta útil y eficaz al permitir comparar datos del pasado con los actuales del negocio, como así también compararlos con los datos obtenidos por las empresas perteneciente al rubro. (Bonsón et al., 2009; Schoenebeck & Holtzman, 2013; Subramanyam, 2014; Keown et al., 2014).

La principal limitación que tiene la utilización de los ratios es que la información puede estar manipulada, llevando al analista a tomar decisión errónea, “para ello es importante que el administrador conozca que la información que maneja nunca tendrá la fiabilidad del 100%, por lo que la incertidumbre y la limitación de la información disponible son elementos con los que debe trabajar” (Diaz Llanes, 2010).

Los indicadores de mayor relevancia para el desarrollo del trabajo realizado serán el índice de Liquidez, rotación de inventarios y plazo de cobro/pago.

Para definir lo que es la Liquidez de una empresa tomamos lo expuesto por Rubio “Es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones, es la medida de su Liquidez a corto plazo. La Liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos a líquido o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo” (Rubio, 2010, pág. 16).

A partir de lo expuesto por Rubio se pone en evidencia la importancia de que la empresa conozca el valor del indicador mencionado para conocer cuál es la capacidad de pago ante las obligaciones contraídas y que la misma no deba ser financiada a través de terceros. Para ello señalamos también: Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa le exigieran el pago inmediato de sus obligaciones con vencimiento de menos de un año (Monzón Graupera, 2012).

Los valores óptimos para el índice de Liquidez se encuentran entre 1,5 y 2, cuando el valor de este indicador se encuentra por debajo de uno la empresa se encuentra en una situación preocupante a consecuencia de tener un capital de trabajo negativo. Cuando el resultado obtenido se encuentra por encima de 2 quiere decir que la empresa está utilizando de forma inadecuada sus recursos, es decir presenta una cantidad excesiva de recursos ociosos.

La rotación del inventario según Apaza, M. (2011) menciona que la rotación de inventario se refiere al número de veces que se han renovado las existencias (de un artículo o de una materia prima) durante un período, normalmente un año.

La importancia de una buena gestión de stock es encontrar la cantidad de inventario óptima por dos razones: no tener una capacidad ociosa y cuanto mayor sea el tiempo de almacenamiento menor será el costo de oportunidad que enfrente la empresa.

Una alta rotación del inventario puede exponer a la empresa a no atender pedidos de gran volumen. O de lo contrario “demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.” (Jaime Eslava, 2013, pág. 406).

El plazo de cobro nos indicará el número de días que en promedio tardan nuestros clientes en pagar sus deudas.

El plazo de pago nos indicará el número de días que en promedio tardamos en pagar nuestras deudas a los diferentes proveedores.

Idealmente el periodo medio de cobro debe ser inferior o a lo sumo igual al periodo medio de pago, para asegurarnos de disponer el dinero al momento de cancelar

las obligaciones contraídas “para nuestra empresa será mejor que nos paguen antes de que nosotros tengamos que pagar.” (Juan Antonio de la Cruz, 2013)

Una política de gestión a la hora de controlar el ciclo de pago y cobro debe ser prioridad para cualquier empresa. Debido a que existe la posibilidad de quedarse sin Liquidez por no medir bien las fechas de entrada y salida de efectivo llevando a una situación de asfixia financiera y poner en peligro la actividad.

Diagnóstico y Discusión

Análisis del problema

Una de las debilidades enumeradas en el análisis FODA es la deficiencia en el control de plazos de pagos y plazos de cobros, esto se constata en la tabla de ratios financieros (ver Tabla 4) donde el tiempo promedio de las cobranzas para el año 2019 fue mayor que el tiempo medio de pago de las deudas (46/39).

En los primeros años, dicha situación estaba muy bien controlada con un plazo de cobro muy inferior al de pago (30/52). La situación del año 2019 generó problemas de Liquidez que obligaron a tomar créditos a corto plazo para hacer frente a las obligaciones de pago.

Otras de las debilidades expuestas en el análisis FODA es el manejo inadecuado del inventario, generando pérdidas por roturas, vencimientos de mercadería y devoluciones. Esto se evidencia en el índice de rotación del inventario que disminuyó considerablemente en el último año, pasó aproximadamente de diez veces para el periodo 2017 a solamente cuatro veces para el año 2019.

Además de los problemas nombrados, este incremento del inventario trae como consecuencias financieras mayores costos por almacenamiento y capital de trabajo inmovilizado.

A pesar de que la empresa tiene una política de remarcar los precios con un 30% sobre el valor de la compra, su rentabilidad disminuyó principalmente a causa de los componentes financieros, los cuales fueron generados por las deudas bancarias contraídas durante el último año.

Otro punto a tener en cuenta es la modificación de la forma de financiamiento de su activo. Durante el año 2017 la empresa se auto-financiaba con recursos generados por la actividad propia que desempeña.

En el 2018 comenzó a tomar mayor deuda con sus proveedores mientras que en el año 2019 no solo mantuvo las deudas con sus proveedores, sino que además tomó préstamos con distintas entidades bancarias.

De los préstamos bancarios tomados, el 41 % fue utilizado para el desarrollo de la actividad de la empresa, mientras que el 59% restante fue invertido en Bienes de Uso, maquinarias e inmuebles.

Al mismo tiempo su Capital de Trabajo disminuyó en el último año, motivo por el cual tiene menor capacidad de enfrentar las obligaciones contraídas.

Justificación

Para que la empresa pueda seguir siendo sustentable, aspirando a un proceso de crecimiento en un contexto de economía inestable e incierta y un mercado competitivo, deberá revertir o mantener muy bien controlado los resultados de los indicadores antes enumerados.

A partir de los resultados de los indicadores para el año 2019 queda demostrado que le empresa A.J. & J.A. Redolfi está siendo ineficiente en la manera que administra su activo y sus recursos financieros, como así también en el cumplimiento de su política de ventas, otorgando a los clientes mayor plazo de crédito que el establecido (el plazo definido por la empresa es de 30 días como máximo y en el período 2019 el promedio alcanzó los 46 días).

Esta falta de control y cumplimiento de los plazos de cobro le generaron a la empresa problemas de Liquidez, haciendo que la misma recurra a nuevas de alternativas de financiamiento.

Queda así demostrado la importancia del estudio de los indicadores o ratios financieros, porque ellos permiten a la empresa detectar desvíos, trabajar sobre las causas que lo originan, con la finalidad de poder corregirlos o mejorarlos.

Conclusión

Siendo A.J. & J.A. Redolfi una empresa bien posicionada en el mercado, con buena capacidad de atención a sus clientes, un excelente servicio de post venta, capacitación a nuevos clientes, una muy buena cartera de ventas y grandes fortalezas, presenta dificultades de control interno que la llevaron a disminuir la capacidad de pago de sus obligaciones.

Por tal motivo se hace necesario una revisión y control estricto de los indicadores de Liquidez y rotación del inventario.

La empresa deberá realizar también un análisis exhaustivo del impacto financiero que puede generar la toma o la sesión de nuevos créditos, teniendo en cuenta fundamentalmente las altas tasas de interés y las dificultades para la obtención de los mismos.

No tener el control de estos ítems puede llevar a la empresa a no poder cumplir con sus obligaciones causando problemas financieros a corto plazo y repercutiendo en el desarrollo de su actividad.

Plan De Implementación

Alcance

Analizar los estados contables con la finalidad de definir políticas y objetivos de estricto cumplimiento en lo referido a la Liquidez, plazos de cobro y manejo del stock. Las implementaciones de estas políticas en los próximos ejercicios contables (2020 en adelante) sanearán las cuentas de A.J. & J.A. Redolfi mejorando el resultado final.

Para realizar un diagnóstico completo de la empresa y entender con precisión la problemática y el entorno en el cual está inmersa, se utilizaron herramientas de análisis interno y externo a la compañía. Las metodologías utilizadas fueron el análisis FODA y PESTEL que permitió definir las acciones y recomendaciones desarrolladas en este trabajo.

De igual manera el cálculo de indicadores o ratios financieros son la base para fijar los objetivos, que permitirán a la empresa evaluar su cumplimiento y tomar acciones en el caso de ser necesario.

El cumplimiento de los objetivos se revisará en forma mensual al quinto día hábil de cada mes en una reunión con los responsables de cada área, las Gerencias y la Dirección. En estas reuniones se debatirán y consensuarán los ajustes a realizar para cada uno de los desvíos y de ser posible mejorar los objetivos logrados.

Como primera medida el plan de implementación se llevará a cabo en la casa central de James Craick. El tiempo estimado para dicha implementación es de tres meses (enero, febrero y marzo del año 2020) y a partir del sexto mes del *kick off* (junio del 2020) será de ejecución obligatoria para todas las sucursales y centros de distribución.

Se fija como objetivo el tiempo total de implementación en las sucursales, igual al tiempo de implementación de la Casa Central.

Las áreas involucradas que deberán llevar a cabo esta implementación serán: Gerencia, Administración, Ventas, Depósito y Logística.

La metodología de trabajo aplicada será del tipo cuantitativa, debido a que los métodos de recolección de datos se realizarán a través de los Estados Contables, del Stock de Inventario y de los Índices Financieros.

El plan de implementación está focalizado en el control interno de las áreas antes mencionadas, el cálculo de indicadores y el cumplimiento de los objetivos pactados y consensuados. No se modificará las políticas y procedimientos de venta que posee la empresa.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter no se detectaron motivos de importancia para ser tenido en cuenta en las acciones recomendadas.

Recursos

Para dar cumplimiento a la planificación y al seguimiento de los objetivos se requieren recursos tecnológicos, humanos, elementos de oficina y mobiliario. En Tabla 5 se detallan cantidades, costos y tiempos de utilización de cada uno de los recursos, como así también la inversión total.

Los recursos humanos son dos Contadores, uno de ellos tendrá a cargo el análisis del Cuadro de Resultados, la confección de los indicadores de Liquidez, la Rotación del Inventario y la presentación y distribución mensual de los mismos.

El segundo Contador denominado *Controller* tendrá como responsabilidad el cálculo diario de los plazos de pago y cobro, la aprobación de todos aquellos cobros a más de treinta días, la confección, seguimiento y presentación del indicador con su objetivo y una explicación detallada de los desvíos.

Otros recursos humanos que se sumará a la actividad son un grupo de Auditores y un Analista de Mercado. Estos serán contratados en forma temporal (por diez días y doce días respectivamente, en la primera quincena de enero del 2020) con el objetivo de presentar un informe que se utilizará como punto de partida de las distintas estrategias propuesta para la resolución de la problemática.

Los recursos tecnológicos: computadoras y las licencias del paquete Office, son necesarios para poder llevar a cabo las diferentes tareas de control descripta en el plan de implementación.

Tabla 5

Recursos para implementación de la propuesta

Cuadro de recursos necesarios

Recurso	Cantidad	Costo	Tiempo de utilización del recurso	Observaciones
Audidores para inventario	5	320.000 \$	10 días	Personal contratado
Analista de resultados	1	703.968 \$	12	Personal de nómina
Notebook	3	263.997 \$	Indeterminado	Lenovo V145 A9 9425
Impresora	2	24.578 \$	Indeterminado	Xerox 3020
Licencia paquete office	1	4.400 \$	Indeterminado	Windows 10 Enterprise
Escritorio	2	14.580 \$	Permanente	
Sillón	2	29.802 \$	Permanente	
Artículos de oficina	1	22.000 \$	Permanente	Resmas, lapiceras, cartuchos para impresoras
Coaching al directorio	1	80.000 \$	20 Hs	
Coaching a Gerentes y Jefes	2	200.000 \$	40 Hs	
Analista de mercado	1	408.000 \$	6 meses	68.000 \$/mes
Controller	1	931.200 \$	12 meses	77.600 \$/mes
TOTAL		3.002.525 \$		

Tabla de elaboración propia. En anexo 1 se brinda un detalle de los costos asociados

Se plantea para el futuro la incorporación de un sistema de gestión informático como por ejemplo Oracle o Tango, cuyo objetivo será la de mejorar y automatizar el sistema de control de las diferentes activadas

Acciones específicas

Luego de haber realizado un análisis de los distintos indicadores, se observa que hay conflictos que afectan la Liquidez de la empresa A.J. & J.A. Redolfi. Estos básicamente son: rotación de inventario y su inadecuado manejo, e inversión de los ciclos de pago y cobro.

A consecuencia de la falta de Liquidez, la empresa tomó créditos a través de los Bancos Córdoba y Santander, los que le ocasionaron pérdidas por aproximadamente 13 millones de pesos en pago de interés destinado a saldar las deudas originadas por el desarrollo de la actividad de la empresa.

Para dar solución al problema del manejo inadecuado del inventario, como primera medida se realizará por única vez un control del Inventario con el grupo contratado de Auditores, quienes completarán la planilla que se muestra en Tabla 6.

Tabla 6

Planilla de control inicial del inventario

Planilla control de inventario

...../...../2019

Producto	Cantidad	Fecha de vencimiento	Ubicación	Estado
Puré de tomate	10	12/02/2019	A4	Golpeado
Puré de tomate	50	14/5/2019	A4	En buen estado

En el caso de existir los mismos productos con diferentes fechas de vencimiento se deberá indicar la cantidad de cada uno de ellos con su vencimiento. Se muestra un ejemplo.

Los estados pueden ser:

- *En buen estado*
- *Golpeado*
- *Desembalado o caja abierta*
- *Roto*
- *Sucio*

Tabla de elaboración propia.

En esta planilla figuran: el nombre del producto, la cantidad de mercadería, fecha de vencimiento, la ubicación en la estantería y el estado en que se encuentra. En el caso de existir mercaderías con diferentes fechas de vencimiento se deberá indicar las cantidades correspondientes para cada una de ellas.

El control del inventario se continuará realizando por el personal del depósito en forma mensual. Dicho personal recibirá capacitación a cargo de la empresa para realizar las tareas de manera adecuada.

Como segunda medida el responsable del Área de Despachos se encargará de implementar un sistema FIFO. Para su control confeccionará una planilla en Excel con

los datos relevados en la auditoría a los cuales sumará las siguientes columnas, fecha de compra, precio unitario, precio total y cantidad despachada. Los primeros datos los completará a medida que ingresa mercadería nueva.

Al recibir mercadería se identificará el lote con la fecha de compra y completará la planilla con la nueva posición en estantería. Para la entrega de productos indicará de qué lote y posición se debe completar el pedido y cargará en la planilla las cantidades de mercadería entregada (ver Tabla 7).

Tabla 7

Planilla control del inventario

Planilla control de inventario

PRODUCTO: PURE DE TOMATE

MARCA: ARCOR

PESO NETO: 350 g

TIPO DE ENVASE: lata

INGRESOS						Precio		EGRESOS				Precio	
Fecha	Cantidad	Fecha de vencimiento	Ubicación	Lote	Estado	Unitario	Total	Fecha de entrega	Lote	Cantidad entregada	En stock	Unitario	Total
03/01/2019	10	12/02/2019	A4	1	Golpeado	22	220	15/01/2019	1	10	-	18	180
03/01/2019	50	14/05/2019	A4	2	En buen estado	22	1.100	15/01/2019	2	20	30	28	840
25/01/2019	50	01/05/2019	A4	3	En buen estado	20	1.000	27/01/2019	3	40	10	26	1.040
								02/02/2019	3	5	5	26	130

Planilla de elaboración propia

Por último, se capacitará al personal de Despacho para manipular correctamente las mercaderías almacenadas evitando pérdidas por roturas y vencimientos y la importancia de completar correctamente la planilla.

Para generar un cambio en la metodología de compras el Analista del Mercado brindará información sobre las necesidades y los cambios de hábito de los usuarios. Esta información será utilizada como un *input* más al momento de generar los pedidos por parte del responsable de Compras, quien también buscará nuevas alternativas de proveedores que ofrezcan menores tiempos de entrega para evitar productos inmovilizados y perdidas por vencimiento.

A partir de estas nuevas medidas tomadas se logrará disminuir el stock innecesario, aumentar la rotación del inventario y la Liquidez seca que en el último año fue menor a 1 (valor óptimo de referencia).

El *Controller* clasificará la cartera de clientes teniendo en cuenta nivel de compras, capacidad, formas y plazos de pago, antigüedad y ubicación, basada en la información brindada por el Analista del Mercado.

Dicha clasificación deberá realizarse con los datos mencionados anteriormente y tiene como objetivo determinar las condiciones en que se encuentra cada uno de los clientes. La información se enviará a las diferentes áreas para estas tomen las medidas correspondientes de acuerdo con la situación de cada uno de ellos.

Por ejemplo, si un cliente se encuentra moroso por más de 30 días se le informara que deberá pagar la deuda y que se le cancelara futuras ventas hasta que normalice su situación.

Esta información dará como resultado la estrategia que le permita a la empresa reducir los plazos de cobro hasta alcanzar el objetivo (30 días, actual 46 días) a fines del próximo período (diciembre del 2020). También autorizará los cobros a plazos mayores a 30 días teniendo como referencia los objetivos a cumplir y los datos antes relevados.

El grupo de Coaching, capacitará al personal de ventas haciendo conocer la importancia de los plazos de cobro, como afectan la Liquidez, los motivos que generan estos cambios y los beneficios para la empresa.

Con el objetivo de mejorar el flujo de caja el *Controller* en conjunto con el responsable de Ventas definirán ofertas y descuentos para aquellos clientes que abonen en efectivo o en muy corto plazo (menor a 5 días).

Para revertir el ciclo de cobro / pago el responsable de compras se focalizará en conseguir mayores plazos para el pago que los actuales. El objetivo es lograr que para las nuevas compras los plazos de pago sean mayores a 60 días.

El responsable de Administración y Finanzas analizará diariamente los movimientos de caja y bancos. Esta información la llevará en una planilla Excel con los ingresos y egresos diarios de dinero que le permitirá tomar decisiones de pagos a proveedores o realizar inversiones de corto plazo.

Al mismo tiempo cancelará la venta a crédito para todos aquellos clientes que se encuentren morosos por más de treinta días de la fecha en que se comprometieron a pagar su deuda. Previamente serán contactados por los vendedores informando de la situación y solicitando el pago de la deuda lo antes posibles.

También será el responsable de evaluar distintas alternativas de pago de los créditos: refinanciando la deuda de corto plazo (cancelando la presente deuda con otra más conveniente) o reestructurándola (extendiendo el plazo de pago, algún período de gracia, o quita de intereses). Las alternativas serán presentadas en Reunión Gerencial Mensual como así también el impacto que generarán en la Liquidez.

El Analista de Resultado confeccionará mensualmente un informe con el Estado de Resultados, indicando los valores del mes actual, acumulado anual y un comparativo respecto del año anterior. Presentará los índices de Liquidez, Capital Corriente, Endeudamiento, Rentabilidad, Rotación del Inventario y Plazo de Cobro y Pago.

Este informe será presentado en Reunión Gerencial dando a conocer los cumplimientos y desvíos de los objetivos planteados. El conocimiento de los mismos dará pie a la toma de decisiones que permitan corregir los objetivos no alcanzados.

En caso de no mejorar la Liquidez, como medida extrema, el Directorio podrá optar por afrontar las obligaciones de pago con descuentos de documentos por cobrar, o vender o alquilar bienes de uso, rodados, inmuebles, que no son utilizados.

Marco de tiempo

El tiempo estimado para la implantación de las acciones en la Central de James Craick es de 3 meses (enero, febrero y marzo del 2020), y el *kick off* para las sucursales y centros de distribución se prevé a partir del sexto mes del 2020 (ver Tabla 8).

Propuesta de medición y evaluación

Para evaluar el plan de implementación con el objetivo de mejorar la Liquidez de la empresa, se detallan a continuación las diferentes actividades de medición y evaluación que deberán cumplir cada uno de los Departamentos o responsables involucrados.

El personal de Despacho llevará a cabo un control mensual del inventario que se realizará de la siguiente manera: conociendo que el inventario de la empresa A.J. & J.A. Redolfi es demasiado numeroso y es imposible controlar todo el stock en un mes, se confeccionará una tabla ordenando de mayor a menor los costos totales por producto.

Para los productos que representen el 40 % de la valuación del inventario se auditarán en forma mensual, ya que estos representan la mayor importancia para la empresa.

Tabla 8

Diagrama de Gantt

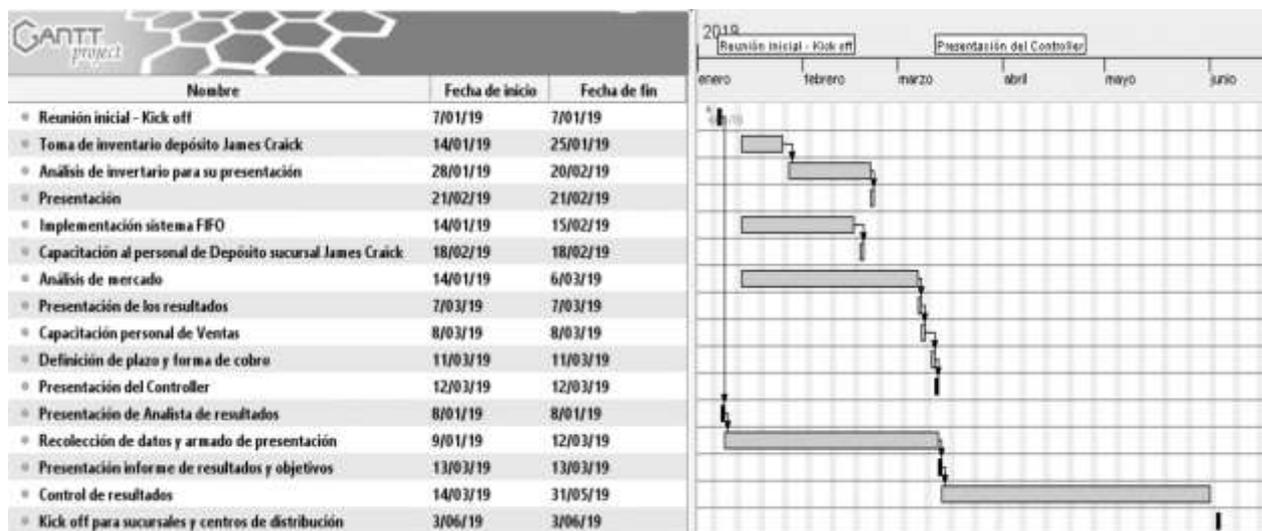


Diagrama de elaboración propia

El 60 % restante se subdividirá en forma aleatoria en doce grupos, que será controlado un grupo por mes. Este control disminuirá las pérdidas que ocasionan las compras de urgencia por un faltante o elementos en malas condiciones al momento del despacho.

Con el objetivo de reducir la cantidad de productos que se deben descartar por vencimiento, el encargado del Despacho realizará un seguimiento detallado de los productos próximos a su vencimiento y enviará un listado de los mismos al Departamento de Ventas.

Con esos datos, el Departamento de Ventas y el aporte del conocimiento del mercado de los Vendedores, generará una cartilla de ofertas con un descuento del 5% para los productos que estén a dos meses de vencer y un 10% para los que estén a un mes de vencer. El objetivo fijado para este indicador será llegar a diciembre del próximo período con cero pérdidas por productos vencidos.

El responsable del Despacho brindará mensualmente, en reunión de resultados, información sobre la gestión del inventario haciendo conocer: antigüedad del stock (cantidad de productos agrupados por meses de antigüedad), estado de los mismos (elementos rotos, desembalados, etc.) y cantidad de productos vencidos como así también las medidas adoptadas para atacar los desvíos.

Con el análisis del mercado y la información que normalmente vienen manejando, el Departamento Compras deberá revisar para cada producto el stock mínimo, el punto de pedido y el stock máximo. El correcto manejo de estas variables dará como consecuencia una reducción del stock y una mejor atención a los requerimientos de los clientes, como así también de sucursales y centros de distribución.

Al finalizar cada mes informará en la reunión de resultados el cumplimiento de los objetivos fijados para la rotación de inventario. El objetivo para el próximo período (2020) es que el inventario rote seis veces al año y nueve veces para el período siguiente.

Para controlar la correcta implementación de las estrategias seleccionadas por el *Controller* para disminuir el ciclo de cobro, mensualmente presentará un indicador que muestre la tendencia para el logro del cumplimiento del objetivo que fue fijado en 30 días al mes de diciembre del año 2020.

En la reunión de resultados mensuales, a partir del informe gerencial realizado por el Analista se controlará y se discutirá el cumplimiento de los objetivos y se consensuarán los ajustes necesarios para el logro de los mismos.

Los objetivos fijados para el final del próximo período (2020) son: Liquidez 1,91 (similar al 2017), Liquidez seca igual o superior a 1 (actualmente 0,88), rotación de inventario seis veces, endeudamiento con valores comprendidos entre 0,7 y 1,5 y Capital Corriente incrementarlo en un 10%.

Como una estrategia de control a futuro, a partir de la finalización del próximo período se trabajará en la compra e implementación de un sistema integrado *Business Intelligence* que permitirá acceder a los datos de todas las áreas de la empresa en forma confiable y permanente. La inteligencia de un software aportará incremento en el rendimiento y competitividad de la organización.

Conclusiones y recomendaciones

Al evaluar el contexto interno y externo de la empresa A.J. & J.A. Redolfi se puede concluir que la misma se encuentra bien posicionada en el mercado, pero presenta algunos problemas en su estructura de financiamiento. Por este motivo las recomendaciones solamente se direccionan hacia la problemática interna antes mencionada.

Después de realizar el análisis de los estados contables y el cálculo de diferentes indicadores financieros se puede observar que en el último año la empresa comenzó a tener problemas de Liquidez, disminución en la rotación de inventario e inversión del ciclo de pago/cobro.

Como consecuencia de estas falencias, la empresa modificó la forma de financiar el desarrollo de la actividad, tomando préstamos en diferentes entidades bancarias en lugar de utilizar los recursos generados por la empresa. De continuar con las mismas políticas de gestión y control es altamente probable que tenga una crisis financiera a corto plazo.

Se observa también que la empresa no posee buenos sistemas de control y existe falta de capacitación del personal en las diferentes áreas: Administrativa, Despacho y Logística. El manejo inadecuado de estas secciones, está relacionado directamente con los problemas que enfrenta la empresa.

A raíz de lo detallado anteriormente, se propone un plan de implementación basado principalmente en mejorar el control y evaluación de las actividades e indicadores claves (Control del Inventario, Liquidez y Control de Plazo de Cobro y Pago).

Al conocer la informalidad con que se maneja la empresa, como por ejemplo: no cumplir con las políticas establecidas de venta, no realizar control de las actividades en las distintas áreas, se recomienda que para mejorar el desenvolvimiento de la misma es necesario el convencimiento de las mayores autoridades y la correcta comunicación interna hacia todos los responsables de la realización de este plan de acción. Esta actividad será llevada a cabo por el grupo de Coaching contratado a tal fin.

Semanalmente se deberá realizar un control estricto de los resultados de todos los indicadores definidos y el cumplimiento de sus objetivos. En el caso de existir algún desvío tomar acciones inmediatas y verificar que sean efectivas. Solamente de esta forma se podría evitar que se vuelvan a repetir los desvíos que llevaron a la empresa a financiarse con capital externo.

Se recomienda también la actualización y distribución de un Manual de Procedimientos relacionados con este plan de acción y la capacitación a todo el personal, de la importancia que tiene el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, que permitirá que todo el personal desarrolle de manera correcta sus actividades.

Esta forma de actuar, traerá beneficios a la empresa para futuras implementaciones de Normas de Calidad, Seguridad, Medioambientales o Inocuidad.

Otra recomendación importante es cumplir correctamente con las políticas de compra y venta establecidas. El no cumplimiento de las mismas llevó a la empresa a la actual situación.

Al finalizar el ejercicio económico, todos los responsables de cada área, las Gerencias y la Dirección, deberán evaluar los resultados obtenidos y planificar el siguiente año, con objetivos más exigentes que ayuden a mantener o mejorar la estructura de financiamiento que permita a la empresa realizar su actividad principal sin sacrificar recursos destinados a otras áreas, como lo hizo en el último período (año 2019) con el área de Marketing.

Una recomendación para la empresa es la reapertura de las áreas de RRHH y Marketing ya que ellas serán de suma importancia debido al tamaño y prestigio de la misma.

La apertura del área de Marketing ayudará a la empresa a posicionarse mejor en el mercado, teniendo la posibilidad de adquirir nuevos potenciales clientes que antes desconocían a la empresa.

El área de Recursos humanos ayudará a que exista una descripción correcta y completa de cada puesto de trabajo y permitirá contratar personas idóneas para realizar las diferentes tareas. De esta forma se evitará problemas con los que cuenta la empresa como por ejemplo que el personal no tenga conocimientos o experiencias para desarrollar distintos trabajos para lo cual fue asignado. En esta empresa el personal va aprendiendo a realizar diferentes tareas con la práctica diaria y no a través de una capacitación previa.

Otra recomendación sería evaluar alternativas internas de ajustes o mejoras en las distintas áreas para evitar la solicitud de préstamos bancarios destinados a cubrir los costos generados por el desarrollo normal de su actividad. Al no haberlas realizado, motivó que la empresa solicitara préstamos sin evaluar el impacto financiero negativo durante el año 2019.

Lo ideal es que la empresa solicite créditos bancarios para realizar inversiones que impacten favorablemente en la actividad y no para financiar el giro operativo.

Bibliografía

- Amat Oriol (2008) “Análisis de balances - Claves para elaborar un análisis de las cuentas anuales”, Profit. Barcelona, España
- Andino Carla, (2017) “Análisis de la cartera vencida de clientes y su impacto en los índices financieros de la empresa Electrodomésticos Andino Duque CIA Ltda en el período 2015 – 2016” Quito, Ecuador.
- Apaza, M. (2011). Estados Financieros - Formulación, Análisis e Interpretación. Lima, Perú: Pacifico Editores.
- Bonsón et al., (2009) “Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos”. Madrid, España: Pearson Educación
- De Jaime Eslava, José de. La gestión del control de la empresa. Barcelona: ESIC Editorial, 2013. ISBN
- Diaz Llanes, M. (2010). “El Análisis De Los Estados Contables En Un Entorno Dinámico Y Gerencial De La Empresa”
- Domínguez Jaime (2004) “Expresión con el boletín B10” Edición integrada”, Tercera edición, decima octava edición, México
- Gibson, J.I, Ivancevich J.M. Donnelly Jr. J.H. (1997). “Las Organizaciones, comportamientos, estructuras y procesos”, Mc Graw Hill. Colombia
- Keown et al., (2014) “Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos”. Madrid, España: Pearson Educación.
- Milanesi, Schimdt (2019) “Gestión del capital del trabajo: análisis descriptivo y correlacional para empresas argentinas cotizante en bolsa”
- Meigs (2011) “Análisis e interpretación de estados financieros”
- Ochoa Ramirez & Toscano Moctezuma, (2012) “Revisión crítica de la literatura sobre análisis financiero de las empresas”
- Pérez, J. (2010). “Análisis financiero para la toma de decisiones, en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir”. Universidad De San Carlos De Guatemala, Guatemala
- Ricra Milla, Mariela(2014) “Análisis financieros en las empresas”, Pacífico
- Rosmary (2015) “Análisis Financiero de las Empresas”
- Rubio, P. (2010). Manual de Análisis Financiero. España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

- Schoenebeck & Holtzman, (2013) "Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos". Madrid, España: Pearson Educación
- Scott Besley (2019) "Fundamentos de administración financiera" 14 edición
- Soto Gonzalez C, Guanuche R, Solórzano González A, Sarmiento Chugcho C y Mite Alban M (2017) "Análisis de los estados financieros: la clave del equilibrio gerencial"
- Subramanyam, (2014) "Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos". Madrid, España: Pearson Educación
- Van Horne J.C. & Wachowicz Jr J.M., (2010) "Fundamentos de administración financiera, décima tercera edición", Pearson. México
- Velázquez Altamirano, A. A. (2017). "Análisis de la Estructura de Capital Optima para las Empresas del Guayas", Ecuador: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Vera Cabrera Katherine Danitza y Vela Chuquizuta Jessica Melina, (2015) "Evaluación del control interno de almacén y su incidencia en la rotación de inventarios de la empresa AJEPER DEL ORIENTE SA" Tarapoto, Perú

Anexos

Anexo A: Recursos necesarios para la implementación del plan de acción.

A continuación se muestra el cuadro de recursos necesarios para la implementación de las actividades desarrolladas

Recurso	Cantidad	Costo	Tiempo de utilización del recurso	Observaciones
Audidores para inventario	5	320.000 \$	10 días	Personal contratado
Analista de resultados	1	703.968 \$	12	Personal de nómina
Notebook	3	26.997 \$	Indeterminado	Lenovo V145 A9 9425
Impresora	2	24.578 \$	Indeterminado	Xerox 3020
Licencia paquete office	1	4.40 \$	Indeterminado	Windows 10 Enterprise
Escritorio	2	14.580 \$	Permanente	
Sillón	2	29.802 \$	Permanente	
Artículos de oficina	1	22.000 \$	Permanente	Resmas, lapiceras, cartuchos para impresoras
Coaching al directorio	1	80.000 \$	20 Hs	
Coaching a Gerentes y Jefes	2	200.000 \$	40 Hs	
Analista de mercado	1	408.000 \$	6 meses	68.000 \$/mes
Controller	1	931.200 \$	12 meses	77.600 \$/mes
TOTAL		3.002.525 \$		

Table de elaboración propia

Cotización Notebook



10 créditos

Notebook Lenovo V145 A9 9425
8gb 1tb 15.6" Radeon R5
 ★★★★★ (Ver 2 opiniones)

~~\$136.449~~
\$ 87.999 36% OFF

Pagá hasta en 12 cuotas de \$8799

VISA

Ver cuotas y promos

Envío Correo express GRATIS a todo el País
 Llega entre el 30 de Octubre y el 13 de Noviembre

Envío Ervío Moto (CABA GRATIS)
 Llega mañana

Cotización paquete licencia paquete Windows



Windows 10 Enterprise

- ✓ Software Genuino
- ↻ Reinstalable
- ⬇️ Clave de Producto y Links de descarga
- 🌐 Multilingüaje
- ⚡ Disponible para descargar inmediatamente al comprar
- 📞 Soporte 24/7

~~ARS 8.800,00~~
desde tan sólo
ARS 4.400,00

COMPRAR Y
DESCARGAR YA

Cotización escritorio



ESCRITORIO SIMPLE 100
\$7.290

CANTIDAD:

AGREGAR AL CARRITO

Sueldo analista de mercado

Sueldos para Analista De Mercado

5 Sueldos Actualizado el 1 Feb 2020

Sueldo base promedio:

ARS\$ 68
mil/mes



Sueldo Contador

Sueldos de Contador(a) en Argentina 2020

¿Cuánto gana un(a) Contador(a) en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un(a) Contad

El sueldo promedio de Contador(a) en Argentina es de \$ 58.664 mensual.

Esta estadística de sueldos está compuesta por 14 sueldos publicados en Encuestas IT durante los últimos seis meses.

El sueldo puede variar de \$ 20.000 a \$ 120.000.

El 64% de la muestra indicó pertenecer al género femenino mientras que el 21% indicó pertenecer al género masculino.

Sueldo de Contador(a): \$ 58.664

- Con mucha experiencia: \$ 77.666
- Con experiencia media: \$ 28.000
- Sin experiencia: \$ 44.500

Cotización silla de escritorio



Nuevo | 1014 vendidos
**Silla De Escritorio Oficina Pc
 Giratoria Sillon
 Computadora**

★ ★ ★ ★ - 130 opiniones
¡¡¡¡¡¡¡¡ [Ver más de Office](#)

\$ 14,901

Pagá en hasta 12 cuotas
 Con la VISA asociada en 328
 Más información

Envío gratis al momento de PULL
 Servicio Mercado Pago
 Ver más formas de entrega

Devolución gratis
 Hasta 30 días desde su recepción.
 Ver más info

Cotización impresora



29 vendidos
**Impresora Láser Xerox Phaser
 3020 WiFi**

~~\$ 19,699~~
\$ 12,289 38% OFF

Pagá hasta en 12 cuotas de \$1228
VISA
[Ver cuotas y promos](#)

Correo express GRATIS a todo el País
 Llegá antes al E + 18 de Noviembre