

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

**“Análisis de la estructura financiera de A.J. & J.A. Redolfi para determinar su
composición óptima”**

**“Analysis of the financial structure of A.J. & J.A. Redolfi to determine its optimal
composition”**

Autor: Mundt, Diego Augusto

Legajo: VCPB25322

DNI: 22.226.766

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Chubut, julio, 2021

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situacion.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis del contexto (PESTEL).....	7
Diagnóstico organizacional.....	9
Análisis según el perfil profesional.....	11
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Problema abordado.....	20
Relevancia del problema.....	20
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de Implementación.....	22
Alcance.....	22
Recursos.....	22
Acciones y marco de tiempo.....	23
Descripción de las actividades.....	24
Medición.....	28
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Referencias.....	32
Anexos.....	34

Resumen

Con el presente trabajo final de grado, se examinó la importancia y el impacto que tiene la estructura financiera de A.J. & J.A. Redolfi, empresa dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios en la ciudad de James Craik. Se comenzó realizando un análisis del contexto mediante la herramienta PESTEL y un diagnóstico organizacional utilizando la ayuda del análisis FODA de los cuales se destacó que los factores políticos, sociales y económicos no son favorables. Posteriormente se realizó un análisis con índices financiero y se pudo observar que la misma presentaba ciertas deficiencias en las cuentas a cobrar y en su situación financiera relacionada al endeudamiento. Luego de estudiar estas deficiencias se hallaron las causas que justifican tal situación, entre ellas, problemas en cuanto a la gestión de sus pasivos, uso deficiente de instrumentos financieros y problemas de manejo de la cartera de sus clientes. Tal circunstancia derivó en la decisión de realizar un plan de implementación que permita solucionar la situación de la organización con métodos de gestión de los deudores por ventas y la presentación una propuesta de alternativas de financiamiento, es pos de lograr maximizar los objetivos de rentabilidad de la firma.

Palabras claves: Índices; financiero; deudores, endeudamiento.

Abstract

This final degree project examined the importance and impact of the financial structure of A.J. & J.A. Redolfi, a company dedicated to the wholesale distribution of food products in the city of James Craik. A context analysis was carried out using the PESTEL tool and an organizational diagnosis using the SWOT analysis, from these studies it was found that political, social and economic factors are not favorable for the company. Additionally, an analysis with financial metrics was carried out, and it was observed that the company had certain deficiencies in the accounts receivable and in its financial situation related to the debt. From the study of these deficiencies, it was possible to know the causes that justify this situation, such as problems in the management of its liabilities, poor use of financial instruments and problems in managing its client's portfolio. This circumstance led to the decision to make an implementation plan to solve the situation of the organization with methods of management of debtors and the presentation of a proposal for financial alternatives, in order to maximize the company objectives of profitability.

Keywords: indices, financial, accounts receivable, debt ratio

Introducción

Para desarrollar el presente Trabajo Final de Graduación se ha elegido la firma A.J. & J.A. Redolfi. Se pretende analizar la estructura de financiamiento actual del ente y de ser posible determinar si la composición de la misma es óptima.

Las teorías financieras que abordan las decisiones de financiamiento, permiten obtener una perspectiva de las mejores alternativas para cada tipo de empresa, que sean adecuadas a sus necesidades y actividad.

Mediante la evaluación de los elementos de la gestión financiera de la organización se intenta arribar a un diagnóstico de la gestión financiera actual de la firma para así identificar las variables más relevantes que pueda llevar a diferentes políticas y estrategias, con el ánimo de fortalecer sus procesos internos, mejorar su rentabilidad y contribuir a su permanencia en un entorno cambiante y competitivo (González Cómbita, 2014)

El estudio para arribar a una estructura de financiamiento óptimo es en principio la observación de los métodos con los que opera la organización para financiar sus ventas y las formas de pagar sus deudas.

Llevar a cabo una adecuada gestión de cobros es importante para toda empresa, a punto tal que su falta de gestión, en ocasiones, puede originar graves problemas financieros para el ente.

Como antecedentes a nivel nacional, se encuentra el trabajo de Lascano (2015) que realiza un análisis de gestión financiera a corto plazo de una Pyme familiar de la ciudad de Córdoba. En su obra puntualiza la relevancia de situaciones de desequilibrios financieros que pueden presentarse en la empresa. En este trabajo, el autor plantea fórmulas y análisis como el apalancamiento financiero, plazo de las obligaciones, el análisis de los pasivos, y otras herramientas de diagnóstico como aporte de técnicas para analizar la estructura financiera que apunte a mejorar la gestión de sus recursos financieros. Puntualmente el trabajo indicado se relaciona con el TFG en que se trata de una empresa similar y que se van a utilizar las mismas técnicas de análisis de estados financieros como herramientas para establecer un diagnóstico del estado actual de esa estructura financiera y mejorar la toma de decisiones de la sociedad.

A nivel internacional se cita como antecedente el trabajo de Loyola Ibañez (2016), en el mismo establece de qué manera la gestión de cuentas por cobrar incide en la liquidez de las empresas, mediante el análisis de la situación económica de la firma

comercializadora Agropecuaria Chimú S.R.L. y pondera los resultados obtenidos de ese análisis para tomar decisiones respecto del cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. El trabajo citado se relaciona con el presente, en el análisis que se pretende realizar de las cuentas por cobrar y cómo impacta en la situación de la empresa. Poder determinar si la estructura de financiamiento de A. J. & J. A. Redolfi es óptima, requiere analizar el nivel de las cuentas por cobrar, su recupero, los riesgos de incobrabilidad, cuestiones que podrían repercutir negativamente en la situación financiera.

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, asentada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, posee una trayectoria de 50 años en el rubro mayorista y distribuidor de productos alimenticios. Cuenta con una larga experiencia en el rubro.

Sus comienzos se remontan al año 1910, cuando los Redolfi se instalaron en James Craik, es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Actualmente y desde 2007, José Redolfi, y sus hijos tienen a su cargo el manejo de la compañía.

Para cubrir su espectro de distribución y servicio a sus clientes posee: una flota propia de 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, 4 autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Cuenta con un centro de distribución principal en la ciudad de James Craik. Desde esta localidad se centralizan las compras a los proveedores y abastece a las sucursales. Posee una ubicación neurálgica que favorece el desarrollo local de James Craik ya que la ruta nacional N.º 9, une Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, sumado a que la recorre de este a oeste la ruta provincial N.º 10. En la actualidad, la empresa opera con una nómina de 130 personas.

Sin embargo, la firma se encuentra con inconvenientes internos que afectan en ciertos aspectos su desarrollo y posicionamiento actual. De una rápida lectura se puede deducir que no son conocedores de la necesidad de llevar una gestión de cobro óptima, si bien la misma se efectúan dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación en particular de cada cliente, no hay algo normado, depende de la situación de cada cliente en particular, no hay seguimiento o registro de cobranzas, ni tampoco una clasificación de clientes adecuada.

Según la opinión de González Cómbita, (2014) mediante la evaluación de los elementos de la gestión financiera de la organización se intenta arribar a un diagnóstico de la situación financiera actual de la firma para así identificar las variables más relevantes que pueda llevar a diferentes políticas y estrategias, para fortalecer sus procesos internos, mejorar su rentabilidad y contribuir a su permanencia en un entorno competitivo y en este sentido es que se plantea la relevancia del estudio de indicadores financieros en A. J. & J. A. Redolfi teniendo en cuenta las necesidades de resolver situaciones de gestión y detectar aspectos e inconvenientes internos y cómo los afecta, para asegurar su permanencia en el mediano y largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la estructura financiera de la empresa AJ y JA Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, con herramientas de análisis de estados financieros para el período 2016 a 2018, con el fin de optimizar sus condiciones de financiamiento a partir del segundo semestre 2021.

Objetivos específicos

Realizar un análisis económico y financiero para interpretar la información de los estados contables de AJ Y JA Redolfi S.R.L., seleccionando las herramientas de análisis de información más relevantes dentro del universo de técnicas del análisis de estados financieros.

Detallar procedimientos que pueda utilizar la empresa para asegurar la recuperación de sus cuentas por cobrar, definiendo políticas de crédito y cobro más restrictivas tendientes a mejorar los plazo de pago de los deudores por ventas.

Definir una propuesta de medidas financieras o de las políticas de la empresa adecuadas para optimizar la situación financiera actual proveniente del diagnóstico obtenido del análisis económico y financiero de la firma.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

La firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de empresas de gran porte, tales como Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Unilever Argentina, Johnson y Johnson, Massalin Particulares, Kraft Food Argentina, La

Papelera del Plata, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos. Se puede apreciar en la diversidad de proveedores, que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, y que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Básicamente la clientela de la sociedad son minimercados, quioscos, mercados de barrios, etcétera, es decir empresas unipersonales o con pocos empleados y que por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Todas estas características especiales de los compradores hacen que los mismos tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

La empresa plantea una estrategia de destacar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de la fidelización de la clientela, prestando servicios orientado a la satisfacción del cliente y agregado a la estrategia de precios competitivos, cuestión que es posible gracias al amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparativamente con los precios de la competencia.

Consiente de la importancia de la distribución en la logística de los productos, y que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, posee una flota propia de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Análisis del contexto (PESTEL)

Para evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera identificar las principales fuerzas externas se utiliza la herramienta estratégica llamada PESTEL, la cual consiste en el estudio de determinados factores externos.

Factores políticos: En las elecciones presidenciales de 2019 fue electo presidente Alberto Fernández. Asumió en diciembre de 2019, con la promesa de solucionar la crisis económica argentina. Sin embargo el país está atravesando una fuerte crisis económica y política, con una inflación alta y un profundo déficit fiscal.

Por otro lado el Fondo Monetario Internacional (FMI) y su controvertido rol en la economía Argentina, el país se encuentra actualmente en el marco de negociaciones para alcanzar un acuerdo que permita reprogramar la deuda con el organismo.

El 2020 además el Covid-19 ha complicado un poco más el panorama político.

Factores económicos: Actualmente la economía de Argentina atraviesa un período de recesión extendido y profundo. El país no se caracteriza por su estabilidad política y económica a mediano y largo plazo, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En el año 2020 el país tuvo una baja del PBI del 9,9% (Indec), principalmente por el impacto de la pandemia. Según Analytica Consultora (2021) que haya crecimiento en el año 2021 depende de la evolución del consumo.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, (INDEC) informó que la inflación el primer trimestre 2021 fue 13%; dentro del trimestre, el incremento de marzo fue el más alto de la presidencia de Alberto Fernández con un 4,8%. La inflación acumulada fue del 41,8% en los últimos doce meses. Por su parte, la cotización del dólar se mantiene estable por las medidas cambiarias tomadas por el gobierno al inicio del cuarto trimestre de 2020, y se logró reducir la brecha entre las distintas cotizaciones alternativas del dólar y el tipo de cambio oficial.

Social: El último informe presentado por el INDEC, correspondiente al último cuatrimestre del año 2020, el ingreso promedio mensual per cápita del total de la población, que corresponde a 28.739.630 personas, alcanzó los \$19.524. La tasa de desempleo para ese cuatrimestre fue del 11,0%, número preocupante que mostró un incremento de 2,1 puntos porcentuales respecto del cuarto trimestre de 2019.

Y en relación a la satisfacción de las necesidades básicas, la publicación de abril de 2021 del INDEC ubica la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) de marzo en relación febrero de 2021 en un 4,5%, mientras que el cambio en la canasta básica total (CBT) fue de 5,0% para el mismo período. En términos absolutos, la canasta básica alimentaria para un hogar de cuatro integrantes es de \$25.685 y la canasta básica total de \$60.874.

Todas estas cuestiones mencionadas anteriormente, crisis económica, recesión, inflación en el orden del 40% anual, y el aumento preocupante de la tasa de desempleo, son factores que colocan a la firma en una posición desfavorable para mantener su competitividad. Además que la pandemia de Covid-19 impactó en este panorama político y económico y provocó una crisis en diversos aspectos.

Factores Tecnológicos: En este enfoque se pueden apreciar dos puntos de vista, a nivel de lo que se refiere internet como medio de comunicación e interacción con clientes y proveedores y por otro lado las computadoras y la tecnología de la información como herramientas importantes para una eficaz y eficiente administración

logística de distribución. Aprovechar las innovaciones tecnológicas es un factor importante para generar competitividad.

Factores Ecológicos: Este factor es uno de los más importantes en la actualidad. Las leyes ambientales actuales exigen a las empresas responsabilidad ambiental, con la reforma constitucional de 1994, la Argentina expresa la voluntad de protección del medio ambiente. La Constitución Nacional en su art. 41 establece que los habitantes gozan del derecho a “un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano”. La empresa cumple con las normas de higiene y seguridades requeridas, pero no cuenta con un programa de gestión ambiental y los procedimientos asociados al mismo.

Factores Legales: Respecto de este factor, se puede destacar que con el cumplimiento de los requisitos del registro de empresas MiPyMES, al ser una empresa que realiza sus actividades en el sector comercial y de servicios, cuenta con determinados beneficios fiscales como alícuota reducida para contribuciones patronales, pago a 90 días del IVA y certificado de no retención.

Por otro lado con el decreto 39/2021 el Gobierno Nacional amplió la doble indemnización hasta el 31 de diciembre 2021 y prorrogó la prohibición de despidos sin causa o por falta de trabajo.

Cabe señalar que como empresa distribuidora de productos alimenticios cumple con la ley 18.284, denominada Código Alimentario Argentino, así como ha de tener la documentación y control de vehicular correspondiente de su flota de vehículos.

En conclusión, podemos decir de este análisis que si bien hay algunas variables legales y factores tecnológicos son favorables, en general el los factores políticos, sociales y económicos son negativos.

Diagnóstico organizacional

Se elaborará el diagnostico organizacional utilizando la ayuda de la herramienta FODA. Con la misma se explicarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que enfrenta la empresa.

Fortalezas

Experiencia en el negocio de distribución, mantiene una larga trayectoria en el mercado con más de 50 años distribución de productos en el interior del país.

El plazo de financiación que realizan a sus clientes es a 30 días.

Amplia gama de productos. Posee una estructura de distribución adecuada que brinda eficiencia en el tiempo de entrega de los productos en diversas localidades del interior.

Manejo muy prudente de las finanzas de la empresa, ya que la mayoría de sus ventas se realizan de contado.

Servicio orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Eficiente asesoramiento comercial a clientes, realizado por los vendedores, asesoran a clientes con la apertura de un nuevo local. Luego realizan visitas de seguimiento.

Oportunidades

Posee una localización geográfica de excelencia, que favorece su proceso de expansión.

Puede obtener los beneficios derivados de encuadrar a la sociedad en el Registro MiPyME tales como alícuota reducida para contribuciones patronales, pago a 90 días del IVA, etc.

Exclusividad de comercialización de productos de primeras marcas a nivel nacional.

Debilidades

Actualmente carece de una estrategia de publicidad y comunicación planificada.

No cuenta con un departamento de recursos humanos, área encargada de la correcta comunicación dentro de la empresa.

Ausencia de sistema informático para registro de tareas de controlar de productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos, lo que provoca que el stock de productos esté desactualizado.

Falta de clasificación de tipos de clientes que permita aplicar estrategias de ventas.

Amenazas

Situación económica del país, que presenta un escenario de recesión económica, índice de inflación alto, y creciente presión tributaria.

Los canales de distribución mayorista presentan una competencia feroz que puede repercutir en que el cliente pueda cambiarse de distribuidor.

Escenario de incertidumbre debido al precio del dólar y la brecha cambiaria con la cotización no oficial de la moneda y otros factores externos como cambios en leyes y convenios colectivos.

Análisis según el perfil profesional

Para comenzar el trabajo específico, se va a analizar la situación económica y financiera de A. J & J. A Redolfi S.R.L. para lo cual en primer lugar se procederá a realizar un análisis vertical de los estados contables del período 2018. Para realizar el análisis indicado, se tomará el total del activo por un lado y posteriormente se desarrollará el análisis de los rubros que componen el total del Pasivo + Patrimonio neto.

Tabla 1

Composición de la estructura del activo

ACTIVO	al 31/12/2018	Participación (en porcentaje)
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	2.178.770,08	1,63%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	39,74%
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00%
Bienes de cambio	29.827.616,96	22,30%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328,34	63,67%
ACTIVO NO CORRIENTE		
Bienes de uso	44.894.286,49	33,57%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2,76%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	48.584.839,32	36,33%
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	100,00%

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2021)

Del análisis vertical del activo se puede corroborar que 63,67% del activo corresponde al activo corriente, del cual se destacan el 39,74% corresponde a cuentas por cobrar y el 22,30% a bienes de cambio y el resto del activo corriente formado por a las disponibilidades de la firma. De los restantes 36,33% del activo no corriente, se observa la preponderancia del rubro bienes de uso que posee una participación del 33,57% y solamente un 2,76% de otros activos no corriente. Del análisis vertical se puede concluir que La composición del activo está conformada principalmente por activo corriente.

Tabla 2.

Composición de la estructura del pasivo más patrimonio neto.

PASIVO	al 31/12/2018	Participación (en porcentaje)
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	32.134.173,83	24,03%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	10,18%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	6,45%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.951,83	40,66%
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	18.149.042,99	13,57%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	7,48%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.042,99	21,05%
TOTAL PASIVO	82.522.994,82	61,71%
PATRIMONIO NETO	51.211.172,84	38,29%
PN + P	133.734.167,66	100,00%

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2021)

Respecto a este análisis vertical, se aprecia que en la estructura de financiamiento de la firma, el total del pasivo más el patrimonio neto se destaca principalmente el pasivo corriente, es decir el financiamiento a corto plazo, y dentro del mismo el rubro de mayor incidencia es cuentas por pagar con un 24,03% el resto de las deudas corrientes se dividen entre remuneraciones y cargas sociales al personal y las cargas impositiva con el fisco El pasivo no corriente representa solamente el 21,05% del total de pasivo más patrimonio neto.

Se infiere que la mayoría de las deudas no se relacionan con la inversión de activos fijos sino con la actividad principal del ente. Finalizando este análisis, una rápida lectura del mismo nos permite inferir que la financiación propia asciende a un 38,29% mientras que la financiación ajena tiene un peso del 61,71% en la financiación total.

El análisis vertical por sí solo, no permite arribar a alguna conclusión importante, por lo cual se va proceder a utilizar otros instrumentales de análisis financiero.

En segundo lugar se procederá a realizar un análisis horizontal de la estructura patrimonial de la empresa para los períodos 2018/2017.

Tabla 3.

Análisis horizontal de la estructura patrimonial de la empresa

ACTIVO	al 31/12/2018	al 31/12/2017	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	2.178.770,08	9.954.707,30	(7.775.937,22)	-78,11%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	45.888.641,48	7.254.299,82	15,81%
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00%
Bienes de cambio	29.827.616,96	22.944.320,74	6.883.296,22	30,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328,34	78.787.669,52	6.361.658,82	8,07%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Bienes de uso	44.894.286,49	27.205.302,71	17.688.983,78	65,02%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	0,00	3.690.552,83	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	48.584.839,32	27.205.302,71	21.379.536,61	78,59%
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	105.992.972,23	27.741.195,44	26,17%
PASIVO				
	al 31/12/2018	al 31/12/2017	Variación absoluta	Variación relativa
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	32.134.173,83	21.981.198,51	10.152.975,32	46,19%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	11.570.625,00	2.041.875,00	17,65%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	7.676.469,00	950.809,00	12,39%
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.951,83	41.228.292,51	13.145.659,32	31,89%
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00	0,00%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	1.600.000,00	8.400.000,00	525,00%
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.042,99	19.749.042,99	8.400.000,00	42,53%
TOTAL PASIVO	82.522.994,82	60.977.335,50	21.545.659,32	35,33%
PATRIMONIO NETO	51.211.172,84	45.015.636,73	6.195.536,11	13,76%
PN + P	133.734.167,66	105.992.972,23	27.741.195,44	26,17%

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2021)

De este análisis se destaca que en primer lugar que hubo un crecimiento relativamente superior del stock de mercaderías del 30% en comparación con el aumento de las ventas del 15,81% (de acuerdo al análisis del Estado de Resultados de la tabla 4). Se verifica un importante aumento de los activos no corrientes producto de la incorporación de rodados nuevos y adquisición de maquinaria en el período 2018.

Se observa un aumento equilibrado de las cuenta por cobrar del 15,81%, cifra que se puede explicar por un aumento de las ventas del 15,81% (de acuerdo al análisis del Estado de Resultados de la tabla 4). Asimismo las disponibilidades en caja y banco disminuyeron un 78,11%, atribuible probablemente a las adquisiciones de bienes de uso comentadas y el aumento de stock de mercaderías.

Las cifras del pasivo muestran un aumento considerable de los mismos del orden del 35,33% en comparación al aumento del 13,76% del patrimonio neto, a tener en cuenta en el sentido de no seguir con esta tendencia, ya que podría llevar a tener altos índices de endeudamiento. El pasivo corriente aumentó ampliamente, esto se debe a que la firma utiliza desde el 2018 el descubierto bancario para financiar la operatoria de corto plazo. El pasivo no corriente también aumento, producto de la sociedad gestionó un préstamo bancario del banco Macro.

Tabla 4.

Análisis horizontal del estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	al 31/12/2018	al 31/12/2017	Variación absoluta	Variación relativa
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	164.030.770,30	24.604.615,55	15,00%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	18.921.183,36	17,00%
Total Ventas Netas del Ejercicio	318.857.647,78	275.331.848,88	43.525.798,90	15,81 %
Costos de Venta	147.429.627,44	128.632.321,85	18.797.305,59	14,61%
Otros costos de venta	102.468.794,04	89.363.035,28	13.105.758,76	14,67%
Total Costos de Ventas	249.898.421,48	217.995.357,13	31.903.064,35	14,63 %
Resultado Bruto	68.959.226,30	57.336.491,75	11.622.734,56	20,27 %
Gastos Administración	7.669.955,43	4.815.560,90	2.854.394,53	59,27%
Gastos Comercialización	11.375.121,39	24.666.360,30	-13.291.238,92	-53,88%
Resultado Financiero	39.496.697,42	19.949.795,60	19.546.901,82	97,98%
Resultado NETO	10.417.452,07	7.904.774,94	2.512.677,13	31,79%
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-1.248.390,00	362.531,95	-29,04 %
Resultado antes de Imp. a las Gcias.	9.531.594,02	6.656.384,94	2.875.209,08	43,19 %
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	2.329.734,73	1.006.323,18	43,19%
Resultado Final	6.195.536,11	4.326.650,21	1.868.885,90	43,19 %

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2021)

En el estado de resultados se observa una proporcionalidad entre ventas y costo de ventas lo que exterioriza una armonía de la política de compras y ventas de la compañía. Se advierten variaciones importantes en cuanto a que el resultado del ejercicio aumento un 43,19%, pero si se tiene en cuenta la inflación del periodo analizado el año 2018, que fue del 47,6%, se puede decir que en términos reales, en poder adquisitivo de diciembre de 2018 la sociedad tuvo pérdidas. Se aprecia un

considerable incremento de los gastos financieros del 97,88%, proveniente de los intereses por las deudas bancarias contraídas en el ejercicio 2018.

Con el objetivo de continuar y profundizar el estudio de la estructura financiera de la firma, se van calculan algunos ratios adicionales.

Tabla 5.

Liquidez

Indicador		2018	2017	2016
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,57	1,91	1,64
Liquidez seca	(Activo Corriente - Bienes de Cambio) / Pasivo Corriente	1,02	1,35	0,88

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2021)

De la tabla 5 el ratio de liquidez corriente nos señala que por cada peso de obligaciones en el corto plazo de la sociedad en el año 2018, se cuenta con 1,57 pesos de recursos. La tendencia de los últimos años refleja que el ratio ha descendido levemente, sin embargo se encuentra en valores de activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones. La liquidez ácida por otro lado, nos muestra un valor bien equilibrado entre obligaciones a corto plazo y fondos para hacerle frente y la relación mejoró notablemente respecto del período 2016.

Tabla 6.

Endeudamiento y apalancamiento financiero

Indicador		2018	2017	2016
Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio Neto	1,61	1,35	0,68
Retorno de los activos (ROA)	Utilidad Neta / Total Activo	0,0463	0,0408	0,0761
Retorno sobre el capital (ROE)	Utilidad Neta / Capital (PN)	0,1210	0,0961	0,1275
Apalancamiento financiero	ROE / ROA	2,6114	2,3546	1,6761

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2021)

De la tabla 6 se verifica que respecto del 2016 el endeudamiento con el transcurso de los años se fue incrementando, y actualmente cuenta con niveles altos. Podemos observar que el retorno de los activos tuvo una caída en el periodo 2017, pero luego torció la tendencia y en el año 2018 comenzó a mejorar. El retorno sobre el capital nos muestra que por cada peso de capital propio la empresa generó 12,10 centavos de utilidad y ocurre algo similar a lo señalado en retorno de los activos respecto de su movimiento. Y por último, no menos importante, el apalancamiento financiero o *leverage*, que nos muestra la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los

recursos propios es positiva, es decir que el financiamiento de terceros contribuyó a la rentabilidad del patrimonio neto.

Tabla 7.

Cuentas por cobrar e Inventarios

Indicador		2018	2017	2016
Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas a crédito / Saldo Promedio cuentas por cobrar	6,00	6,00	12,00
Rotación de las cuentas por cobrar (en días)	365 / Rotación cuentas por cobrar	60,83	60,83	30,42
Rotación de las cuentas por pagar	Costo Mercadería Vendida / Cuentas por Pagar	4,97	5,43	9,10
Rotación de las cuentas por pagar (en días)	365 / Rotación cuentas por pagar	73,44	67,19	40,12
Rotación de Activos Totales	Ventas netas / Total Activo	2,38	2,60	3,23
Rotación de Inventarios	Costo de ventas / Inventario Promedio	8,38	9,50	9,60
Rotación de Inventarios (en días)	365 / Rotación de Inventarios	43,57	38,42	38,03

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2021)

La rotación de las cuenta por cobrar muestra que el índice estaba en sintonía con las políticas de cobros de aproximadamente 20 días durante el período 2016, pero que en los períodos 2017 y 2018 aumentó considerablemente. Respecto de la rotación de cuentas por pagar aunque se nota una tendencia de incremento, la cantidad de días es baja, señal de que la empresa tiene una buena política de pago a sus proveedores. Lo que se nota es que existe un mínimo desfase entre los días de cobro a clientes y pago a proveedores. Por último la rotación del inventario se ha mantenido relativamente igual estos últimos años.

Del análisis financiero realizado se aprecia que A. J & J. A Redolfi, posee una estructura financiera con un equilibrio entre las fuentes de financiación internas y externas.

Marco teórico

El análisis de estados financieros es un proceso que mediante la aplicación de diversas técnicas permiten seleccionar información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones que constituyen un soporte para la administración financiera de negocios, el cual determina el desempeño y posición de una empresa (Fornero, 2017). En otras palabras, las técnicas de análisis financiero contribuyen, al logro de los objetivos de la empresa, al permitir obtener indicadores y otras herramientas cuantitativas que permiten realizar un seguimiento y tomar decisiones acerca de diferentes variables que intervienen en los procesos operativos de la firma.

Al igual que Fornero, Novelo (2014) en su Análisis de Estados Financieros, describe el análisis financiero como un estudio de relaciones entre elementos financieros de un negocio, que se manifiestan de los estados contables y las tendencias de sus elementos, que deben ser útiles para la toma de decisiones de la empresa en sus procesos de operación, inversión y financiamiento.

Los indicadores financieros o razones financieras, son instrumentos, herramientas para determinan la posición financiera de una empresa, los cuales utilizan información contable que proviene de los estados financieros; con la finalidad de analizar, comparar e interpretar dicha información (González, Guanuche, González, Chugcho y Mite Alban, 2017).

Atento a ello es que, en el presente trabajo se procedió a determinar una serie de índices financieros. Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados se encuentran, de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad e indicadores o ratios de actividad.

El índice de liquidez permite establecer cuál es la capacidad que tiene una empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo, a medida que dichas obligaciones vencen. Según González et al. (2017), tales obligaciones deben cubrirse con los activos circulantes, pues por su naturaleza serán potencialmente líquidos en el corto plazo. Por este motivo la liquidez se basa en el análisis de los activos y pasivos circulantes, pues se busca identificar la facilidad o dificultad de una empresa para pagar sus pasivos circulantes con el producto de que se conviertan en efectivo los activos circulantes y se refiere a la disposición financiera la sociedad, es decir, esta razón puede dar señales de problemas de flujo de efectivo. A lo señalado Pérez (2006) agrega, que este índice es de los más utilizados para análisis a corto plazo, y nos advierte de las limitaciones que

tiene, tales como que no pondera la composición del activo corriente y no toma en cuenta la exigibilidad de los pasivos corrientes.

El segundo concepto considerado es el endeudamiento. De acuerdo al trabajo de Corona Romero, Bejarano, Vázquez, y González García (2014) que lo definen como pasivo total/patrimonio neto, es el inverso de la autonomía financiera, y es la relación existente entre la financiación propia y la ajena. Los valores altos de este índice configuran un limitante en el crecimiento de una empresa, y en lo posible se deben considerar obtener recursos propios. Al respecto Gitman y Zutter (2012) agregan que el nivel de endeudamiento aceptable para una industria puede ser muy riesgoso para otra porque diferentes industrias y líneas de negocio tienen distintas características operativas y señala que sería aceptable para industrias de ventas al mayoreo, como la empresa del presente trabajo, hasta 0,68. Otros autores también consideran que este si este ratio fuera superior a 1, podría estar señalando algún problema, ya que la participación de los acreedores en el financiamiento de la inversión sería superior a la participación de los propietarios.

Los indicadores de rentabilidad utilizados en el presente trabajo, fueron retorno de los activos, en adelante ROA, del inglés *Return On Assets*, retorno sobre el capital, en adelante ROE, del inglés *Return On Equity*, y apalancamiento financiero. En este sentido se considera que el ROA, que es el cociente entre la utilidad neta y el total del activo, al rendimiento de la inversión de recursos en las actividades del negocio y mide la eficacia de la administración de la empresa para generar utilidades con sus activos disponibles, y el ROE, al rendimiento de los fondos que los propietarios tienen comprometidos en la empresa, medidos en relación al patrimonio neto, por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios.

Los indicadores de actividad, también llamadas indicadores de rotación resultan de utilidad para determinar el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea los activos que posee teniendo en cuenta su velocidad para recuperarlos. Ya en el plano específico de cada indicador, se destaca la antigüedad de los créditos por ventas, o índice de rotación de las cuentas por pagar. Con este ratio se mide la velocidad con la cual las cuentas por cobrar se convierten en efectivas ventas o en disponibilidades, es útil para evaluar las políticas de crédito, y es tiempo de duración es un condicionante de la liquidez de la empresa. Este indicador sobresale en cuanto a que la recuperación de las cuentas por cobrar es uno de los pilares del presente TFG. Conocer la antigüedad de los créditos por ventas, es un importante indicador de gestión, ya que se puede saber de

esta manera, en forma general, cómo cumplen con sus acreencias los clientes al intentar determinar el tiempo que tardan desde que se efectúan las ventas a crédito hasta que son canceladas por los clientes. El ratio rotación de las cuentas por pagar, útil para evaluar las políticas pagos, si el plazo que muestra este ratio es superior al plazo real que otorgan los proveedores cuando se efectiviza la compra, es que se está tomando mayor tiempo que el acordado para cancelar la deudas y podría estar alertando un posible problema en el sector de pagos.

Finalmente los indicadores de activos e inventarios, la primera relación nos permite detectar la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, a mayor valor, mayor es la productividad sus activos, mientras que el segundo cuanto más elevado sea el valor de este índice mejor es la gestión de las existencias. El ratio pondera el tiempo que se demora la inversión hecha en inventarios en convertirse en dinero, y permite conocer la cantidad de veces se repone esta inversión en un año.

Diagnóstico y Discusión

Problema abordado

Mediante la utilización de herramientas de análisis de estados financieros, se logró identificar que la firma presenta ciertos inconvenientes de su estructura financiera, el principal de ellos es el de las cuentas por cobrar, las que aumentaron en gran proporción. De la *tabla 1* se aprecia que la importancia que adquirió este rubro en el año 2019 dentro del activo, y del análisis de la *tabla 4* se desprende la tendencia a aumentar, y se interpreta que su variación relativa anual fue que superior a la variación del activo corriente. La otra cuestión importante que del detalle de la *Tabla 7* se puede inferir, es que la empresa está teniendo demoras en las cobranzas, estas tienen una brecha de casi 40 días con su política crediticia de plazos de cobranza no superiores a los 21 días. Por último de la *Tabla 6* se verifica hay un incremento del endeudamiento con el transcurso de los años.

Relevancia del problema

Sobre la base de la problemática comentada, es que se justifica la necesidad de revertir esta situación en tanto que la empresa puede llegar a afrontar inconvenientes en el cumplimiento de sus compromisos a corto plazo, un hecho notorio es la utilización de descubiertos bancarios en el período 2019, que puede ser una señal de advertencia de necesidades operativas de fondos, además de generar costos financieros adicionales. El endeudamiento elevado que puede manifestarse en dificultades financieras, y que además genera menor autonomía financiera, es decir que la empresa tiene menos libertad para tomar decisiones financieras, comerciales y de inversión y por último el poco eficiente método en las ventas a plazo, todas estas cuestiones sumadas la situación económica del país, producen que la firma no este maximizando sus objetivos de rentabilidad económica.

Conclusión diagnóstica

La situación de potencial riesgo para el ente, puede ser aliviada mediante la implementación de las propuestas del presente trabajo, la brecha de casi 40 días con su política crediticia probablemente incrementen el riesgo de liquidez de la empresa al disminuir los flujos de entrada de fondos. Para que este escenario pueda ser revertido, este trabajo proporcionará a la gerencia de la firma una propuesta de definición de políticas de crédito y cobro más restrictivas con la cual se obtendrá una solución a los

problemas de recuperación de las cuentas por cobrar y el plazo de pago de los deudores. Por otro lado, para lograr optimizar la situación financiera actual, la propuesta del trabajo también abarcará aspectos de medidas financieras y de políticas financieras de la empresa adecuadas con las cuales se logrará solucionar el problema del endeudamiento elevado, presentando alternativas de financiamiento de entidades bancarias y organismos de financiamiento.

Plan de Implementación

Alcance

El alcance temporal del trabajo será de tres meses, a comenzar en el segundo semestre del año 2021, abarcando los meses de julio, agosto y septiembre. El trabajo aborda el tema de proponer medidas de gestión financiera para optimizar las finanzas de la firma para el logro de sus objetivos y el desarrollo de procedimientos adecuados en la gestión de las cuentas por cobrar.

Respecto de la geografía abarcada, la misma se delimita a la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba, en la sede de A. J & J. A Redolfi. Dentro de la firma la implementación se llevara a cabo en la gerencia general, la gerencia de administración y finanzas y en la gerencia de ventas.

Respecto a las limitaciones, durante la realización del presente trabajo no se presentaron dificultades que pudiesen afectar la ejecución del mismo así como tampoco ningún inconveniente en la planificación de las tareas. La propuesta de trabajo final es aplicable exclusivamente a la empresa indicada, no siendo de utilidad su aplicación en otra empresa sea del mismo rubro que se analiza u otro.

Recursos

Para logra implementar en forma eficiente procedimientos que pueda utilizar la empresa para asegurar la recuperación de sus cuentas por cobrar requerirá contar con los servicios de un asesor especialista en el área, en principio pude ser un contador público, con especialización en gestión de créditos y cobranzas y experiencia en el área de finanzas y administración. Como se trata de una empresa radicada en la provincia de Córdoba, se va a calcular estimativamente los honorarios del profesional de acuerdo al módulo para labores profesionales indicativo de la resolución 71/08 y su modificatoria la resolución 63/20 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba con el valor del módulo actualizado a partir del 01 de enero de 2021. En dichas resoluciones se establece el valor de un módulo en \$ 2.034. Se estima que el costo será de un módulo diario, durante los 79 días de horizonte de realización del trabajo, lo que arroja un monto total de \$ 160.686. Una vez puesta en marcha la propuesta, se considera que el contador deberá prestar asesoramiento para verificar el desempeño de las actividades, durante al menos uno 4 meses, una vez por semana, lo que significa un costo de 8 módulos mensuales, que en pesos significará un costo aproximado de \$16.272 mensuales.

Se necesitará además contar con una de las oficinas de la sede central de la firma, que no esté en uso para poder adaptarla y realizar allí sus tareas el profesional, la cual contará con un escritorio, silla y poner a disposición una computadora exclusiva para desarrollar sus tareas, que posea el mismo software de la empresa y que tenga instalado el paquete office, con el software *Word* y *Excel*. El valor total de los gastos para el armado de la computadora de escritorio con su software, una impresora, el sistema operativo instalado y todos los gastos de software adicional, rondará en los \$121.490.

Por lo indicado, el presupuesto total del plan de implementación sería de \$298.448.

Acciones y marco de tiempo

A continuación, se van a mencionar las tareas que deben llevarse a cabo en el presente plan de implementación. Las actividades que se desarrollarán de acuerdo a su distribución en el tiempo y las áreas de la empresa que se verán involucradas son las siguientes:

Tabla 8.

Actividades, duración y área responsable

Actividad	Inicio	Final	Área Responsable
Solicitar información financiera	01/07/2021	02/07/2021	Gerencia general, Gerencia de venta y Gerencia de administración y finanzas
Aplicar herramientas de análisis y realizar el análisis económico financiero	02/07/2021	07/07/2021	Gerencia General
Analizar y proponer coberturas financieras	08/07/2021	14/07/2021	Gerencia general
Análisis de las cuentas por cobrar	15/07/2021	22/07/2021	Departamento de cobranzas
Definición de responsabilidades	23/07/2021	31/07/2021	Gerencia de venta y Gerencia de administración y finanzas
Armado de las carpeta de los clientes	01/08/2021	16/08/2021	Gerencia de venta y Departamento de cobranzas
Clasificación de los clientes	17/08/2021	31/08/2021	Departamento de cobranzas
Implementar métodos de gestión de los créditos	01/09/2021	08/09/2021	Gerencia de venta y Departamento de cobranzas
Implementar métodos de gestión de cobro de los clientes	09/09/2021	18/09/2021	Gerencia de administración y finanzas

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar en la *Tabla 8* que el plan de implementación abarcará un período de 79 días corridos comenzando a partir del mes de julio del año 2021 y extendiéndose hasta el mes de septiembre.

Tabla 9.

Diagrama de Gantt

Actividades	Duración (en días)	Julio	Agosto	Septiembre
Solicitar información financiera	1	■		
Aplicar herramientas de análisis y realizar el análisis económico financiero	6	■		
Analizar y proponer coberturas financieras	7	■		
Análisis de las cuentas por cobrar	8	■		
Definición de responsabilidades	9	■		
Armado de las carpeta de los clientes	16		■	
Clasificación de los clientes	15		■	
Implementar métodos de gestión de los créditos	8			■
Implementar métodos de gestión de cobro de los clientes	10			■

Fuente: elaboración propia

A efectos de exponer las actividades indicadas en su horizonte temporal, se aprecia en la *Tabla 9* el diagrama de Gantt.

*Descripción de las actividades**Solicitar información financiera*

Se comenzará con esta actividad, una reunión del profesional contratado con los socios y el gerente general, el gerente de venta y el de administración y finanzas para dar a conocer la situación financiera de la empresa y que el profesional acceda a la información necesaria para realizar sus tareas. Se le facilitará al profesional los estados contables de los períodos 2016 a 2018 de la empresa y el acceso a información que requiera para poder realizar sus tareas de manera eficiente.

Aplicar herramientas de análisis y realizar el análisis económico financiero

El profesional realizará el análisis económico financiero de la empresa con las herramientas de análisis correspondientes, a partir de la información que surge de los estados contables facilitados por la empresa, para así poder interpretar y explicar sus resultados y haciendo hincapié en los inconvenientes que presenta la firma que son el

endeudamiento elevado que puede manifestarse en dificultades financieras que deriven en la generación de menor autonomía financiera. Las razones financieras que evaluará el profesional van a abordar cuatro aspectos: El endeudamiento, para responder a la pregunta de si el nivel del mismo está dentro de los parámetros aceptables. Respecto de este indicador si bien es elevado, se encuentra actualmente dentro de parámetros aceptables, y este índice permitirá a la empresa definir las estrategias necesarias para poder prevenir posibles desajustes en torno a sus deudas y que el mismo no siga la tendencia creciente. La liquidez, la cual se encuentra en valores de activos suficientes para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, y asegurar el mejor uso posible del dinero, la utilización adecuada de este ratio impactará en menores costos financieros. Finalmente, la rotación de las cuentas por cobrar para poder evaluar las políticas de crédito de la empresa y de las cuentas por cobrar. En relación a este último análisis que muestra que el índice aumentó considerablemente en los últimos ejercicios, se estima que el mismo podrá mejorar con una política de cobranzas más adecuada.

Analizar y proponer coberturas financieras

Luego de procederá a analizar distintas alternativas de financiamiento, las cuales se van a acotar a financiamiento de terceros para pasivos a corto plazo, mediante préstamos bancarios y organismos que prestan asistencia financiera al sector privado empresarial con mejores condiciones que las que posee actualmente la sociedad para pasivos a largo plazo, y se informarán a la gerencia general. Las alternativas son otros instrumentos de préstamos de entidades bancarias, comparando las condiciones generales de las mismas, es decir la tasa de interés y los plazos de pago e intentar no acudir más a endeudamiento sin sentido. Una alternativa presentada para evitar el uso de autorización del descubierto bancario es el descuento de cheques. Actualmente la firma está pagando una tasa efectiva anual del 120,71% por el descubierto bancario, mientras que el descuento de cheques ronda la tasa efectiva anual del 45% (Banco Provincia, 2021). Asimismo, para futuras adquisiciones de bienes de capital, se presenta como alternativa al préstamo bancario, la línea de crédito para la reactivación productiva del Consejo Federal De Inversiones. Esta línea de créditos financia capital de trabajo y activo fijo con un plazo de devolución de hasta 84 meses y con período de gracia de hasta 24 meses, con una tasa efectiva anual del 22,48%, (Consejo Federal De Inversiones, 2021) mientras que la firma actualmente posee un pasivo contraído en el año 2018 de estas características con el banco Macro con una tasa efectiva anual del 41,21%, es decir prácticamente el doble de la tasa que ofrece el Consejo Federal De

Inversiones. En conclusión, el profesional propondrá a la gerencia la utilización de las alternativas mencionadas, las cuales impactarán en una disminución de los intereses pagados por financiamiento.

Análisis de las cuentas por cobrar

El contador contratado realizará esta tarea utilizando los resultados del análisis económico financiero, y procederá a solicitar al director de cobranzas que realice una minuciosa comprobación de las cuentas por cobrar y efectuará una comprobación de las facturas vencidas y no liquidadas, y la antigüedad de los saldos de todos los deudores de la empresa. Esta propuesta permitirá distinguir los saldos vencidos de los no vencidos de cada uno de los clientes y conocer la antigüedad de los primeros y poder tener una idea de la importancia de los segundos dentro del riesgo total de los clientes.

Definición de responsabilidades

La tarea será realizada por el profesional en conjunto con el gerente de ventas, el gerente de administración y finanzas el encargado del departamento cobranzas. En primer lugar se definirán la responsabilidad y límite de cada empleado y las autorizaciones para tomar de decisiones que deben estar definidas correctamente. Con esta tarea se espera lograr que exista una coordinación y un proceso fluido cobranzas y ventas, es decir la gerencia de ventas en la medida que se presenten clientes nuevos o ya existentes que requieren de crédito deberá girara al área la consulta de la posibilidad de otorgarlo y el área de cobranzas debe responder de manera ágil.

Armado de las carpeta de los clientes

Luego se procederá a armar las carpetas de los clientes. Tarea que estará a cargo del departamento cobranzas junto con la gerencia de ventas. El armado de las carpetas de los clientes sin duda permitirá conocer los volúmenes de facturación que generan cada cliente, y segmentarlos de manera que sea más simple ubicarlos, tener datos al detalle para su posterior seguimiento y determinación de atraso en los pagos.

Clasificación de los clientes

Tarea a cargo del departamento cobranzas en coordinación con la gerencia de ventas de la firma, y que permitirá mejorar la gestión de las cobranzas. En principio se determinarán cinco clasificaciones:

Vigencia del cliente: clientes activos, clientes que realizaron compras recientemente, clientes actuales, que realizan compras habitualmente y clientes inactivos: clientes que han comprado pero hace tiempo que no lo hacen.

Volumen de compra del cliente: mediante la división entre clientes que adquieran grandes volúmenes de mercadería o clientes que operan con pequeños volúmenes de mercadería.

Frecuencia de las operaciones: clientes que realizan compras de manera muy frecuentes, clientes con poca frecuencia en sus operaciones y clientes de operaciones ocasionales.

Anticuidación de la deuda: Clientes sin deuda, clientes morosos. Dentro los clientes con mora, se los puede sub clasificar en clientes de mora temprana, que serían los que poseen facturas vencidas con menos de 30 días y mora tardía, con facturas de más de 30 días vencidas.

Perfil económico del cliente: Se procederá a clasificarlos en clientes solventes, y clientes con poca solvencia de acuerdo al análisis financiero de la información que se le solicite al cliente para el armado de su carpeta de crédito.

Implementar métodos de gestión de los créditos

Esta tarea a desarrollar el profesional contratado en conjunto con el gerente de ventas y el encargado del departamento cobranzas, consiste en determinar cómo se otorgarán los créditos a los clientes, definiendo y estableciendo una política clara de ventas a crédito que incluya los procedimientos internos para considerar la operación a crédito del cliente, calificar a los clientes para las ventas a crédito, montos del crédito a otorgar, tasa de interés y plazos e incentivos por pago a término como descuentos sobre el monto de la deuda. Estos métodos impactarán en la posibilidad de tener políticas ordenadas de otorgamiento de créditos.

Implementar métodos de gestión de cobro de los clientes

Finalmente se procederá en el departamento cobranzas dentro de la gerencia de administración y finanzas a definir con precisión las tareas de cobranzas, estudiar cada caso particular de los clientes morosos, teniendo en cuenta que se implementará una clasificación de los clientes y conocer su intención de pago y la posible causa del atraso. Ya que se contará con una anticuidación de las deudas por cliente, se definirán tareas de cobranzas que sean acordes a cada tipo de morosidad, y con el mayor conocimiento del cliente se van a ofrecer diferentes alternativas de pago adecuadas a las necesidades particulares.

Medición

El control de la implementación de las medidas de gestión financiera para optimizar las finanzas de la firma se debe realizar al cierre de cada período económico. Se propone la utilización de las siguientes herramientas de análisis financiero:

Cobertura de gastos financieros:

Utilidad antes de impuestos e intereses /Gastos financieros

Endeudamiento:

Pasivo Total /Patrimonio Neto

Se deberá evaluar al cierre de cada ejercicio, la evolución de estos ratios, con el objetivo de los mismos disminuyan con el tiempo. Esta evaluación permite definir si es necesario o no ajustar las políticas financieras de la empresa con alternativas de financiación que se pueden adaptar a las necesidades actuales, ayudando a mejorar la situación financiera. En el Anexo 1 se presenta una planilla para que la empresa pueda completar y evaluar la evolución.

Margen de utilidad neta:

Utilidad neta/ Ventas

Retorno sobre el capital (ROE):

Utilidad Neta / Capital (PN)

También se debe realizar un control final de la evolución del plan de implementación de la firma al cierre de cada ejercicio con los índices de rentabilidad indicados. Estos indicadores deberían mostrar una mejora con el transcurso de los años. En el Anexo 2 se presenta una planilla para que la empresa pueda completar y evaluar la evolución.

Finalmente, para verificar la implementación de los procedimientos que aseguren la recuperación de las cuentas por cobrar, y las políticas de crédito y cobro, debe realizarse un control mensual que el primer año de la implementación debe ser llevado a cabo por la gerencia general, y luego será responsabilidad de la gerencia de

administración y finanzas. En este proceso se debe controlar el otorgamiento de créditos a clientes, vencimiento de acreencias y cumplimiento de las mismas y verificar la respuesta de los clientes a las variaciones que puedan tener en sus compras como resultado de estas nuevas políticas. Al cierre de cada ejercicio económico se controlará los resultados del cumplimiento del plan de las nuevas políticas de las cuentas por cobrar con los indicadores que se detallan a continuación:

Rotación de las cuentas por cobrar:

Ventas a crédito / Saldo Promedio cuentas por cobrar

Rotación de las cuentas por cobrar (en días):

365 / Rotación cuentas por cobrar

Liquidez

Activo corriente / Pasivo corriente

Se espera que los indicadores sean más favorables, esto implica tener una liquidez mayor y el ratio de rotación de las cuentas por cobrar en días debería disminuir a un valor de al menos a 30 días, hasta que en un momento alcance el valor de días acorde a las políticas de otorgamiento de créditos de la sociedad, que actualmente son de 20 días. En el Anexo 3 se adjunta una planilla modelo para que la empresa pueda completar y evaluar la evolución de estos indicadores en el tiempo.

Conclusiones y recomendaciones

En el presente Trabajo Final de Grado se observó que la empresa A. J. & J. A. Redolfi presenta una estructura sólida y saludable a nivel financiero, gracias a la cual no tiene problemas importantes en el desarrollo de sus actividades. Pero se pudo detectar que presentaba algunos inconvenientes en determinados aspectos concernientes a la planificación financiera de la firma. Sobre la base de la información obtenida de la empresa, se realizó un análisis económico financiero, con el cual se logró deducir que presentaba dificultades en las cuentas por cobrar y en cuestiones referidas al endeudamiento. Estos inconvenientes la imposibilitan de lograr su cometido de cumplir las metas de mediano y largo plazo.

A partir del desarrollo realizado en la sección análisis según el perfil profesional, se evidenció el desequilibrio de las cuentas por cobrar en los días de cobranzas en relación a los de pagos y el incremento sostenido del endeudamiento con el transcurso de los años, situaciones que de mantenerse pueden llevar a la firma a incumplir con sus obligaciones y no lograr los objetivos de rentabilidad.

El informe se orientó en establecer un diagnóstico centrado en las problemáticas mencionadas y la propuesta de revertir esta situación. De esos inconvenientes detectados, se proyectó la necesidad de realizar un plan de implementación para mejorar tal situación focalizado en la recuperación y gestión de las cuentas a cobrar, y en determinar nuevas políticas de medidas financieras de toma de deuda. Se estipula que la implementación se realizará en un periodo de 3 meses a partir del segundo semestre del 2021, contando dicho plan con nueve actividades, y en conclusión se espera que impacte favorablemente de la siguiente manera:

La clasificación de los clientes para determinar saldos vencidos de los no vencidos, la importancia de los segundos dentro del riesgo total de los clientes, impactará en que la cartera de crédito esté ordenada de manera que se pueda definir con precisión las tareas de cobranzas, estudiar cada caso particular de los clientes morosos, definir tareas de cobranzas que sean acordes a cada tipo de morosidad, y con el mayor conocimiento del cliente se van a ofrecer diferentes alternativas de pago adecuadas a las necesidades particulares. Mediante estas actividades se logrará la recuperación de sus cuentas por cobrar y le permitirá a la empresa tener la opción de hacer frente a sus deudas de corto plazo.

Mejorar las distintas alternativas de financiamiento, las cuales impactarán en una disminución de los intereses pagados por financiamiento para optimizar la situación financiera actual y solucionar inconvenientes que se puedan generar a largo plazo.

En conclusión, A. J. & J. A. Redolfi debe optar por aplicar el plan de implementación en cuanto a los beneficios que este puede tener en el logro de los objetivos de rentabilidad, dado que las medidas recomendadas de políticas de crédito y cobro y medidas financieras producirán mejoras en la liquidez y rentabilidad del ente.

Para finalizar, se recomienda que la firma posea un área dedicada a marketing y particularmente orientada a beneficiarse de herramientas de comunicación digital.

Referencias

Analytica Consultora (2021). *Más empleo para traccionar el consumo y el PBI*. Informe CN° 587 – 10/01/2021. Recuperado el 27/04/2021 de: <https://analyticaconsultora.com/analytico/wp-content/uploads/2021/01/Analytico-587>

Banco de la Provincia de Buenos Aires (2021). *Tarifario - descuento bancario*. Recuperado el 04/06/2021 de <https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/bp0514>

Consejo Federal de Inversiones (2021). *Línea de crédito para la Reactivación Productiva*. Recuperado el 05/06/2021 de <https://cfi.org.ar/lineas-de-trabajo/financiamiento/linea-de-credito-para-la-reactivacion-productiva>

Corona Romero, E., Bejarano Vázquez, V. y González García, J.R. (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Fornero, R.A. (2017). *Fundamentos de análisis financiero*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Fowler Newton, E. (2002). *Análisis de Estados Contables*. Buenos Aires, Argentina: La Ley

González, C.S., Guanuche, R.R., González, A.S., Chugcho, C.S., Mite Alban, M.T. (2017). *Análisis de Estados Contables "La clave del equilibrio gerencial"*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás Universidad de Guayaquil.

González Cómbita, S.M., (2014). *La gestión financiera y el acceso a Financiamiento de las PYMES del sector comercio en la ciudad de Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia

Infobae. (20 de Diciembre de 2020). Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 27/04/2021 de: <https://www.infobae.com/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Condiciones de vida. Vol. 5, n° 5*. Recuperado el 27/04/2021 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_21EDC756AEAE.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Índices de precios Vol. 5, n° 11*. Recuperado el 27/04/2021 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf

Lascano, M.D. (2015). *Aplicación de herramientas para la mejora en la toma de decisiones y gestión financiera del capital de trabajo en una empresa constructora de la*

ciudad de Córdoba. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperado el 21/05/2021 de <http://hdl.handle.net/11086/2711>

Loyola Ibáñez, C.S. (2016). *Gestión de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de las empresas comercializadoras de agroquímicos en el distrito de Trujillo*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Myers, S.C. (1984), The capital structure puzzle. *Journal of Finance*, (Vol. 39. N° 3) .San Francisco, CA. Estados Unidos. Págs. 595-562.

Novello, J.O. (2014). *Análisis de estados financieros*. Col. La Loma Tlanepantla, México: UNID.

Padilla, M.C. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Pérez, J.O. (1998). *Análisis de estados contables: un enfoque de gestión*. Córdoba, Argentina: Universidad Católica de Córdoba.

Pérez, J.O. (2013). *El análisis de estados financieros bajo distintas perspectivas*. XXX conferencia interamericana de contabilidad. Punta del Este, Uruguay.

Pérez, J.O. (2014). *Análisis De Estados Financieros*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Católica de Córdoba.

Anexos

Anexo 1. Planilla de cobertura de intereses y ratio de endeudamiento

Indicador		Actual (2018)	Año xxxx+1	Año xxxx+2
Cobertura de gastos financieros	Utilidad antes de impuestos e intereses/ Gastos financieros	1,05		
Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio Neto	1,61		

Anexo 2. Planilla de Indicadores de rentabilidad

Indicador		Actual (2018)	Año xxxx+1	Año xxxx +2
Margen de utilidad neta	Utilidad neta/ Ventas	0,019		
Retorno sobre el capital (ROE)	Utilidad Neta / Capital (PN)	0,1210		

Anexo 3. Planilla de Indicadores de rotación y liquidez

Indicador		Actual (2018)	Año xxxx+1	Año xxxx +2
Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas a crédito / Saldo Promedio cuentas por cobrar	6,00		
Rotación de las cuentas por cobrar (en días)	365 / Rotación cuentas por cobrar	60,83		
Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	1,57		