



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Análisis de estructura de financiamiento óptima para A. J. & J. A. Redolfi

Autor: Anabel María Torti

Legajo: VCPB31199

DNI: 28535096

Director de TFG: Agustín Márquez

2021

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis de la Situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis del contexto.....	6
Factor Político	6
Factor Económico	7
Factor Social.....	7
Factor Tecnológico.....	8
Factor Legal.....	8
Factor Ambiental.....	8
Diagnóstico organizacional.....	8
Análisis específico según perfil profesional de la carrera	9
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	18
Declaración del problema	18
Justificación del problema	18
Conclusión diagnóstica	18
Plan de Implementación	20
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos	20
Alcance y limitaciones.....	20
Recursos Involucrados	20
Actividades y marco de tiempo a emplearse en el plan de implementación	21
Medición y evaluación de las acciones planificadas.....	24
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía.....	29

Resumen

El presente trabajo consistió en lograr una estructura de financiamiento óptima en la empresa Redolfi SRL la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Con toda la información que se obtiene y luego con los análisis realizados de los distintos estados contables a través de las diferentes herramientas financieras, principalmente los ratios, se pudo observar que el ciclo de cobros y pagos están desfasados en sus plazos, provocando una disminución en la liquidez corriente lo cual se debe revertir para evitar que la empresa caiga en financiaciones externa muy costosas e innecesarias. La propuesta se focaliza en la clasificación y políticas en el período de cobranza y pago, realizando un seguimiento a clientes y determinando actividades para mejorar la composición de los créditos por ventas de la empresa. Con la implementación de la propuesta se resuelve la problemática otorgando un gran beneficio a la empresa.

Palabras claves: financiamiento, ratios, cobros, pagos, liquidez

Abstract

The present work consisted of achieving an optimal financing structure in the company Redolfi SRL which is dedicated to the commercialization and distribution of food products, perfumery, cleaning and cigarettes. With all the information obtained and then with the analyzes made of the different financial statements through the different financial tools, mainly the ratios, it was observed that the collection and payment cycle is out of date in its terms, causing a decrease in current liquidity, which must be reversed to prevent the company from falling into very expensive and unnecessary external financing. The proposal focuses on the classification and policies in the collection and payment period, monitoring clients and determining activities to improve the composition of the company's sales credits. With the implementation of the proposal, the problem is solved, granting a great benefit to the company.

Keywords: financing, ratios, collections, payments, liquidity

Introducción

Desde siempre la clave para un crecimiento exitoso en una empresa ha sido lograr una acertada estructura de financiamiento, que sea cada vez más óptima. La empresa seleccionada, A. J. & J. A. Redolfi, actualmente presenta algunos inconvenientes en su estructura financiera, esta será la problemática a resolver buscando optimizar la misma.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, la misma está ubicada en la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba, Argentina. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

Cuenta con autoservicios y distribuidoras mayoristas ubicadas en la ciudad de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y en ciudad de Córdoba (en esta última solamente la distribución de productos). El principal centro de distribución está ubicado en James Craik donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las demás sucursales ubicadas en el interior de la provincia.

La empresa como estrategia, utiliza la de alcanzar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

La empresa ha tenido un constante crecimiento, pero los aspectos principales referidos a los términos financieros han sido descuidados, tanto es así que como resultado no se han logrado optimizar las cuentas por cobrar, produciendo un desfase entre éstas y las cuentas por pagar, lo produce por lo general un retraso en las obligaciones asumidas.

Con ésta observación, se pone foco en determinar cuál será la estructura de financiamiento óptima para la empresa, haciendo centro en sus períodos de cobranza y pago, como así también en la composición de los créditos por ventas.

Se realiza un estudio de la estructura financiera de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, con el fin de encontrar de qué manera se puede mejorar su estructura financiera. Este análisis será el primer paso para considerar que puntos son los más débiles, mejorarlos y lograr un mejor desarrollo de la empresa.

Teniendo en cuenta la globalización y que el nivel de competitividad es cada vez mayor, en donde hay un avance tecnológico constante, desarrollo económico y un gran crecimiento de las empresas, es imprescindible que la empresa pueda gestionar recursos

financieros adecuados y lograr determinar una estructura óptima de financiamiento acorde a ella.

Como primer antecedente internacional se cita un trabajo llevado a cabo en Guayaquil donde el objetivo planteado es diseñar distintas estrategias para optimizar la gestión de créditos y cobranzas aplicadas a un laboratorio farmacéutico, en donde se observó que el problema era el crecimiento de las cuentas por cobrar y por consiguiente un retraso en el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo por recursos propios incurriendo en la necesidad de financiamiento. El estudio llega a la conclusión de que la aplicación de las estrategias propuestas garantizará una correcta y eficiente gestión de crédito y cobranzas (Benavides Laguas, 2020).

Otro antecedente que se menciona, es un trabajo que se desarrolla en Ambato, el cual su objetivo son los procedimientos de cuentas por cobrar en pequeñas empresas de calzados de la ciudad en donde luego de realizar el análisis de tres periodos diferentes de cuentas por cobrar y estados financieros de una empresa de ese rubro, se llega a la conclusión que los niveles de una cartera vencida son demasiados altos, lo cual provoca una disminución de liquidez, desembocando en el incumplimiento de las obligaciones asumidas con proveedores, socios, empleados e instituciones financieras, por lo cual se torna importante para las empresas, aplicar herramientas de estudio e indicadores financieras basadas en sus estados contables, siendo éstas pequeñas, medianas o grandes empresas, logrando obtener un conocimiento de la situación actual y tomar a tiempo decisiones acordes a la problemática (Lozada Díaz, 2018).

Otra cita, es un trabajo colombiano donde se lleva a cabo en una pyme del sector de servicios, el estudio estuvo basado sobre políticas financieras aplicadas durante los últimos cinco años donde el fin es diagnosticar su situación financiera actual y como la administración llevada a cabo de su estructura de capital le permitió su desarrollo o estancamiento. Se llega a la conclusión de que la empresa realizó cambios en su estructura de capital logrando menores costos financieros y que su estructura financiera se identifica en mayor porcentaje con los postulados de la teoría de Jerarquía de preferencias (Monroy Lopez, Sierra Gaitan y Quintero Nieto, 2018).

En el ámbito nacional se cita un trabajo donde se pone de manifiesto los esquemas de financiamientos utilizados para pymes en general y de pesaje industrial de Santa Fe, se recaudaron los datos y se llegó a la conclusión de que el acceso al crédito ofrece

beneficios y desventajas para las empresas, entre los beneficios se encuentra la posibilidad de endeudarse permitiendo el desarrollo de proyectos productivos una vez que el autofinanciamiento se haya agotado, por otro lado están las desventajas, aquí aparecen los altos costos, los valores de las tasas asustan a los tomadores y el plazo de las deudas en comparación con la utilización de fondos propios; otro dato que se conoció es que los empresarios no toman créditos, lo cual se relaciona con la conducta de auto-exclusión, que aun deseando acceder al financiamiento, se anticiparon al rechazo y no accedieron al mismo. Este grupo, no demandaron crédito por motivos distintos a la falta de necesidad y a la incertidumbre macroeconómica, que aparecieron claramente asociados a una decisión voluntaria de los empresarios acorde a una baja oferta y baja demanda de fondos que se incrementa a medida que crece la envergadura de la empresa (Di Toro, 2018).

Por último, se cita una investigación que estudió la estructura de financiamiento de pymes industriales argentinas, a través de las teorías, el objetivo fue poder presentar las estructuras de financiamiento de pymes bajo las perspectivas de las pymes industriales en el contexto argentino, se utilizaron como muestras pymes industriales manufactureras de Argentina en el período 2016-2017, llegando a la conclusión que las empresas estudiadas carecen de visión estratégica, esto sucede porque no tienen un enfoque a largo plazo y destinan sus recursos a las operaciones del día a día, como los costos de aumentos salariales, en materias primas, retrasos en los pagos de los clientes, entre otros, dejando al margen aquellas actividades que generan un mayor impacto al largo plazo. No realizan un análisis estratégico a largo plazo y una planificación de la estructura de financiamiento actual y otras alternativas que le permitan llegar a la óptima (Cuselo, Williams, Perdón y Cibeira, 2018)

Todos estos antecedentes respaldan la conveniencia de determinar una estructura óptima de financiación de la empresa Redolfi SRL, ya que la misma tiene varios sectores con posibilidades de mejorar sus funciones para trabajar de forma más eficiente tratando de mejorar por ejemplo las cuentas por cobrar y pagos, con el fin de beneficiarse, mejorando su liquidez para un desarrollo exitoso de la empresa.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

La familia Redolfi está instalada desde 1910 en James Craik. En septiembre de 1975 nace Redolfi SRL como sociedad de hecho conformada por Alonso Jacobo (Padre) y José Redolfi (hijo). A raíz de la expansión y el constante crecimiento en los años 90 cambian su denominación y personería jurídica a Alonso J. y José A. Redolfi SRL la cual se mantiene en la actualidad.

La familia es muy querida en el lugar y por ende muy reconocida por su trayectoria en el sector, dedicada a la comercialización y distribución de una variada lista de productos alimenticios, limpieza, perfumería y cigarrillos. La estrategia utilizada para competir en el mercado ha sido siempre la de diferenciarse por precios competitivos con un servicio orientado al cliente.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes distribuidos en la Provincia de Córdoba extendiéndose a provincias limítrofes. En general, son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc., que poseen volúmenes de venta reducidos. También cuenta con un plantel de 130 empleados distribuidos entre el centro de distribución y las sucursales.

Ante tanto crecimiento surge la necesidad de mejorar varias cuestiones dentro de la organización, una de las principales es mejorar el ciclo de cobros y pagos logrando optimizar su estructura financiera para una mayor liquidez y cumplimiento oportuno de las obligaciones asumidas.

Por ésta necesidad es fundamental que se realice un análisis profundo de la situación actual que permita evaluar el camino a seguir para una mejor toma de decisiones. Con éste análisis es posible obtener una revisión detallada del entorno y de la situación de la empresa permitiendo la comprensión de los factores del contexto. Además, se realiza un análisis completo de la situación financiera actual de la empresa, siendo utilizado con posterioridad en el trabajo.

Análisis del contexto

A continuación, se comienza con el análisis del contexto utilizando como herramienta el P.E.S.T.E.L en donde incluye varios factores.

Factor Político: Como es de público conocimiento actualmente se vive una profunda crisis a nivel mundial a consecuencia de la pandemia que viene golpeando duramente en todos los ámbitos, salud, económico, social, educación.

El actual gobierno argentino desde el inicio de su gestión crea el plan Argentina Contra el Hambre, buscando garantizar la seguridad y soberanía alimentaria de toda la población, en conjunto con el organismo de crédito internacional CAF-Banco de Desarrollo de América Latina.

El plan cuenta principalmente con la Tarjeta Alimentar que a consecuencia de la pandemia el organismo de crédito internacional invertirá más de USD300 millones para fortalecerla, anuncio que fue realizado en el mes de febrero.

Esta inversión tiene como objetivo sostener la Tarjeta Alimentar que permite acceder a alimentos saludables a los sectores de mayor vulnerabilidad (El Cronista, 2021).

Esta es una de las tantas medidas que el gobierno ha ido poniendo en práctica para intentar sobrellevar la particular situación que se vive en el país.

Factor Económico: Comienzan a vislumbrarse las primeras comparaciones con el trimestre del año 2020. En el primer trimestre del año 2021 el resultado financiero arrojado fue el más bajo de los últimos 6 años, en parte fue producto por la restructuración de la deuda pública extranjera llevada a cabo en 2020. El mes arrojó un déficit de \$74.466 millones. Si bien la comparación tanto de recursos como de gastos se ve afectada por el ASPO (Aislamiento social preventivo y obligatorio), es adecuado comparar la evolución de los ingresos tributarios del SPN (Sector Público Nacional) días previos a su comienzo, los cuales en los primeros 14 días hábiles de marzo 2021 crecían 48,1% i.a. que representa un 3,8 i.a. en términos reales. Es una muestra de recuperación sostenida fundamental para el proceso de recuperación (Ministerio de Economía, 2021).

Mientras tanto, el FMI estimó que el PBI en el 2020 se redujo 10,4% y estima un crecimiento para el 2021 de 4,5% y para el 2022 de 2,7%. A su vez, en América Latina estimó un crecimiento de 4,1% y para el 2022 se espera que la región se recupere en un 2,9%. Se refirió también a Brasil y México, estimando que crecerán 3,6% y 4,3% respectivamente (Telam, 2021).

Factor Social: El segundo semestre de 2020 el índice de pobreza alcanzó el 42% de los cuales el 10,5% por debajo de la línea de indigencia, entendido esto como aquellos que no alcanzan a comprar lo mínimo e indispensable para la subsistencia. Se observó que el porcentaje del aumento de las canastas básicas con respecto al porcentaje de aumento de la suma de los ingresos familiares ha sido superior, la brecha se ubicó en 41,9%, esto sin dudas explica el aumento de la tasa de pobreza (Indec, 2020).

Factor Tecnológico: En los últimos años la tendencia ha sido la utilización de comercios electrónicos, las transacciones por este canal tuvieron un mayor crecimiento en el comienzo de la pandemia, en argentina alcanzó un 124% durante 2020. Se vendió un 72% más de productos que el año anterior. Dentro de los 5 rubros más vendidos en el segundo lugar se encuentran alimentos bebidas y artículos limpieza (CACE, 2021).

Como consecuencia del confinamiento se ha desplazado el hábito de consumo hacia lo digital y esto ha llevado a que muchas empresas divisen la posibilidad de reactivarse a través de estos canales. Es un fenómeno que ha llegado para quedarse.

Factor Legal: En el acto que se llevó a cabo en casa rosada el 20 de abril de 2021, el presidente Alberto Fernández promulgó firmando el decreto 249/21, la ley 27.617, que modifica diversos artículos del impuesto a las ganancias.

A partir de esta modificación el impuesto solo alcanzará a las personas con salarios superiores a los \$150.000 brutos o jubilaciones por encima de 8 haberes mínimos, se excluye también el pago de aguinaldo. Más del 90% de personas asalariadas no pagará el impuesto. Con estas modificaciones se logra mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores impulsando el consumo, dando un mayor dinamismo al mercado interno y corregir distorsiones impositivas. La vigencia de la ley será retroactiva a enero 2021 (Telam, 2021).

Factor Ambiental: Debido a los datos alarmante referidos a la degradación que sufre el medio ambiente el gobierno de la nación presentó un Plan de Políticas Ambientales cuyo objetivo es construir un modelo sostenible, de consumo responsable y de cuidado del medio ambiente a nivel nacional. Dentro de este plan, se llevará a cabo la erradicación de basurales a cielo abierto, se impulsará a la transformación social y reactivación económica a través de la financiación de proyectos de agroecología municipal, la generación y preservación de reserva naturales, entre otras (Argetina.gob, 2020).

Diagnóstico organizacional

Continuando con el análisis se procede a realizar una matriz FODA, herramienta de utilidad para la empresa que le ayuda a obtener un diagnóstico objetivo para trazar un plan estratégico más acertado. Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1 Matriz FODA

Factores internos de la empresa	Factores externos de la empresa
<p><i>Debilidades (D)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con un sistema de inventarios ni llevan una planilla donde conste las existencias. -Carecen de un software contable específico. -No tienen alternativas de financiación para sus clientes. -No se categoriza a los clientes por su comportamiento de pago ni por volumen. -Inexistencia de departamento de RRHH. -No se realiza un control de las cuentas a pagar. <p><i>Fortalezas (F)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Buena ubicación de sus locales y distribución estratégica de los mismos dentro de la provincia. -Genera confianza al cliente por su amplia trayectoria. -Amplia variedad de productos permitiendo un amplio mercado. 	<p><i>Amenazas (A)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Lealtad de los clientes muy versátil. -Facilidad de ingreso de nuevos competidores en el rubro. -Inflación cada vez más elevada. -Caída del consumo. -Situación social y económica del país. -Alta tasa de desocupación. <p><i>Oportunidades (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevas tecnologías que logran una empresa más eficiente y competitiva. -Crecimiento de transacciones a través del comercio electrónico. -Capacitación al personal logrando mejorar su desempeño. -Posibilidad de mejorar el circuito de cobranzas

Fuente: elaboración propia

Análisis específico según perfil profesional de la carrera

Se comienza con el análisis de los estados contables de la empresa utilizando diferentes herramientas financieras para comprender como ha sido la evolución de la empresa de un período a otro.

Tabla 2 Análisis horizontal y vertical del ESP de Redolfi SRL

ACTIVO	2020	Vertical	2019	Vertical	Horizontal
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	2.178.770,08	2%	9.954.707,30	9%	-78%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	40%	45.888.641,48	43%	16%
Otras cuentas por cobrar					
Bienes de cambio	29.827.616,96	22%	22.944.320,74	22%	30%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328,34	64%	78.787.669,52	74%	8%
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Bienes de uso	44.894.286,49	34%	27.205.302,71	26%	65%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	3%	-	0%	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	48.584.389,32	37%	27.205.302,71	26%	79%
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	100%	105.992.972,23	100%	26%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 se observa en el análisis vertical que los activos corrientes tienen una participación del 64% siendo mayor que la participación de los no corrientes con un 36%, esto significa que la empresa no tiene problemas de liquidez a corto plazo, la mayor parte corresponde a cuentas por cobrar que representa un 40%.

En el análisis horizontal, notoriamente el activo corriente se hace menos líquido de un período a otro, esto es por consecuencia de un aumento del 30% en los bienes de cambio y una significativa disminución en la caja en un 78%, produciendo inconvenientes a la hora de enfrentar obligaciones inmediatas.

También se observa un gran aumento del activo no corriente que va del período 2019 al 2020 con un 79%, producto de la inversión en instalaciones y adquisición de rodados, viéndose reflejado en la cuenta bienes de uso.

Tabla 3 Análisis horizontal y vertical del ESP de Redolfi SRL

PASIVO	2020	Vertical	2019	Vertical	Horizontal
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar	32.134.173,83	39%	21.981.198,51	36%	46%
Remuneraciones y cargas sociales	13.612.500,00	16%	11.570.625,00	19%	18%
Cargas fiscales	8.627.278,00	10%	7.676.469,00	13%	12%
Otras cuentas por pagar	-	0%	-	0%	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.951,83	66%	41.228.292,51	68%	32%
PASIVO NO CORRIENTE					
Cuentas por pagar	18.149.042,99	22%	18.149.042,99	30%	0%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	12%	1.600.000,00	3%	525%
Otras cuentas por pagar	-	0%	-	0%	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.042,99	34%	19.749.042,99	32%	43%
TOTAL PASIVO	82.522.994,82	100%	60.977.335,50	100%	35%

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, la Tabla 3 muestra que el pasivo corriente tiene una mayor incidencia, esto es a consecuencia principalmente a las cuentas por pagar. Esto se debe a que el mayor porcentaje de aumento de las cuentas por pagar (tabla 4) está compuesto por las compras de bienes de cambio a créditos, además de que en el ejercicio 2020 ha tomado créditos con entidades bancarias.

Otro punto a tener en cuenta es que a raíz de haber adquirido un crédito con el banco Macro el pasivo no corriente aumentó un 525%.

Tabla 4 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados-Redolfi SRL

Estado de Resultados	31/12/2020	Análisis Vertical	31/12/2019	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	
					V. Absoluta	V. Relativa
Ventas Netas	318.857.647,78	100%	275.331.848,88	100%	43.525.798,90	16%
Costos de ventas	249.898.421,48	78%	217.995.357,13	79%	31.903.064,35	15%
Resultado Bruto	68.959.226,30	22%	57.336.491,75	21%	11.622.734,55	20%
Gtos de Adm. Y Comerc.	19.045.076,82	6%	29.481.921,20	11%	-10.436.844,38	-35%
Resultado Act.Principal	49.914.149,48	16%	27.854.570,55	10%	22.059.578,93	79%
Resultado Financiero	39.496.697,42	12%	19.949.795,60	7%	19.546.901,82	98%
Resultado neto	10.417.452,06	3%	7.904.774,95	3%	2.512.677,11	32%
Otros ingresos y egresos	-885.858,05	0%	-1.248.390,00	0%	362.531,95	-29%
Resultado antes de Imp. Gcias	9.531.594,01	3%	6.656.384,95	2%	2.875.209,06	43%
Impuesto a las Gcias	3.336.057,91	1%	2.329.734,73	1%	1.006.323,18	43%
Resultado Final	6.195.536,10	2%	4.326.650,22	2%	1.868.885,88	43%

Fuente: elaboración propia

Se observa en la tabla 4 que los costos de ventas tienen una participación bastante elevada sobre las ventas netas. También se puede ver que los gastos de administración y comercialización han tenido una disminución. Con respecto a los resultados financieros es muy notable el incremento que sufrió de un período a otro.

Tabla 5 Análisis Vertical y Horizontal del Resultado Financiero

Financiación	31/12/2020	Análisis Vertical	31/12/2019	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	
					V. Absoluta	V. Relativa
Imp. A las débitos	5.475.893,80	14%	2.464.152,21	37%	3.011.741,59	122%
Intereses bancarios	31.906.861,42	81%	0	0%	31.906.861,42	0
Intereses impositivos	1.289.446,20	3%	2.658.698,00	40%	-1.369.251,80	-52%
Intereses planes de pago	824.496,00	2%	1.558.696,00	23%	-734.200,00	-47%
Total Financiación	39.496.697,42	100%	6.681.546,21	100%	32.815.151,21	491%

Fuente: elaboración propia

Con la tabla 5 ampliamos el análisis de los resultados financieros, aquí muestra claramente que los impuestos a los débitos han sufrido un aumento sumamente relevante de un período a otro y que los intereses bancarios en último periodo significan más del 80% sobre el total reflejando el alto costo que tuvo la empresa por haber adquirido el crédito.

Tabla 6 Cuentas por pagar

Cuentas por pagar - Nota N° 7	2020	Vertical	2019	Vertical
Proveedores	25.198.090,83	78%	21.981.198,51	100%
Acreedores pagos diferidos	-	0%	-	0%
Alquileres cobrados por adelantado	-	0%	-	0%
Préstamo Banco Macro	-	0%	-	0%
Adelantos en cuenta corrientes bancarias	-	0%	-	0%
Bco. Córdoba Cta. Cte.	2.341.685,00	7%	-	0%
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398,00	14%	-	0%
Total Cuentas por pagar	32.134.173,83	100%	21.981.198,51	100%

Fuente: información proporcionada por la empresa

En consecuencia, el total del pasivo sufrió un aumento del 35% respecto al ejercicio anterior, por ende, la variación del pasivo fue mayor que la del activo mostrando un panorama complicado para la empresa.

Luego de un análisis general, para poder observar en mayor profundidad es necesario analizar ciertos ratios que permitan ver la situación financiera.

Tabla 7 Ratios de liquidez

		2020	2019
Monto capital corriente	Activo corriente - Pasivo corriente	30.775.376,51	37.559.377,01
Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,57	1,91

Fuente: elaboración propia

El monto de capital corriente determina el volumen de fondos con el que cuenta la empresa a corto plazo en valores absolutos, pero para una mejor interpretación resulta conveniente expresarlos en valores relativos (liquidez corriente).

Según la tabla 7, indica que al ser mayor a 1 la empresa cuenta con fondos para afrontar sus obligaciones a corto plazo. Por cada unidad monetaria que posee se interpreta que tiene 1,57 unidades monetarias, siendo el excedente a la unidad lo que se le llama margen de cobertura.

Tabla 8 Ciclo operativo de Redolfi SRL

		2020	2019	2018
Plazo de cobro de Ventas a crédito	Créditos por ventas prom/Ventas*365	61	61	31
Plazo de almacenamiento de Bs de cambio	Bs. De Cambio prom/Costos de ventas*365	44	38	38
Ciclo Operativo Bruto (COB)	Plazo de cobro de Ventas a crédito + Plazo de almacenamiento de Bs. De Cambio	105	99	69
Plazo de Pago de compra de Bs. de Cambio a crédito	Proveedores promedio/Compras*365	52	60	65
Ciclo Operativo Neto (CON)	COB-Plazo de Pago de Compras de Bs. De cambio a Crédito	53	39	4

Fuente: elaboración propia

En la tabla 8 se realiza el análisis del ciclo operativo de la empresa medidos en días.

Si bien en los últimos dos períodos el plazo de cobro se mantuvo al compararlo con el período 2018 a sufrido un incremento tanto el período de cobranza como el de almacenamiento, en consecuencia, se observa que el Ciclo Operativo Bruto (COB), es decir, la cantidad de días que tarda la empresa en convertir los bienes de cambio en efectivo, aumentó.

En el plazo de pagos de compra de bienes de cambio a crédito, comparando de un período a otro ha disminuido, significando que se ha reducido el plazo de los pagos con respecto a los proveedores.

La importancia del Ciclo Operativo Neto (CON) radica en que la cantidad de días que dé como resultado es el tiempo que debe ser cubierto con capital corriente para que la empresa pueda funcionar financieramente de forma correcta. Significa que el período de espera de flujo de ingreso es más largo que el periodo de flujo del egreso, produciendo un descalce financiero, por lo que la empresa debe recurrir al capital corriente.

Siguiendo con el análisis se realiza el cálculo de los ratios más relevantes.

Tabla 9 Ratio de Endeudamiento

		2020	2019
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo/Patrimonio Neto	1,61	1,35
Endeudamiento Activo	Pasivo/Activo	0,62	0,57

Fuente: elaboración propia

El resultado del endeudamiento patrimonial nos indica cuantos pesos de terceros se emplearon por cada peso aportado por los propietarios.

El índice ha tenido un aumento y esto se debe al incremento del Pasivo en una mayor proporción que el Patrimonio Neto, es por esto que hay más pesos invertidos de terceros por cada peso aportado por los dueños.

El endeudamiento del activo establece una métrica del grado de endeudamiento de la empresa en relación al total de sus activos, este ratio, según algunos autores, debería estar por debajo del 50%, siendo ésta una situación desfavorable, ya que el nivel de endeudamiento es de un 62% en el último ejercicio.

Para completar este análisis, en la siguiente tabla se expresa la razón de solvencia

Tabla 10 Ratio de Solvencia

		2020	2019
Ratio de solvencia	Activo/Pasivo	1,62	1,74

Fuente: elaboración propia

Ésta información mide que cantidad pesos tiene la empresa para respaldar cada peso que posee de deuda, es decir, la capacidad para afrontar todas las deudas. En este caso significa que posee 1,62 pesos por cada peso representativo de deuda. La solvencia óptima es de 1,5 donde la empresa se encuentra en perfecto equilibrio. Si bien la empresa logra la capacidad de solvencia, al sobrepasar el nivel óptimo, cuenta con activos improductivos, la cual es una situación poco deseable que obligará a tomar medidas correctivas.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los lineamientos teóricos de diferentes autores reconocidos, los cuales abordan distintos enfoques mostrando definiciones, ideas, posturas, conceptos, etc. siendo estos la base para realizar la investigación y análisis de la empresa seleccionada.

Según García Campo (2015) las empresas en el desarrollo de su actividad realizan una gran cantidad de operaciones económicas y financieras. Todas las operaciones dan lugar a una corriente de cobros y pagos, dando lugar a que su situación económico-financiera varía constantemente, generando con ello ingresos y ganancias, egresos y pérdidas. El empresario a través de la contabilidad con sus registros, se informa de su situación tanto en el aspecto económico como financiero a través de sus estados contables, con el fin de analizarlos y así obtener una buena y eficaz gestión económica, conocer la composición de su patrimonio y controlar su evolución e informarse de los motivos o causas por los cuales se han logrado o no los resultados.

Wachowicz (2017) señala, para que una empresa tenga un buen funcionamiento desde lo económico, debe lograr alcanzar un equilibrio en el balance, entre su estructura económica y financiera, en sí es que todas las unidades monetarias que se obtengan a corto plazo financien las inversiones a corto plazo y las unidades obtenidas a largo plazo deben financiar las de largo plazo. Logrando este equilibrio la empresa podrá hacer frente a sus obligaciones, siendo más solvente y viable en el futuro.

Los indicadores son parte de un sistema denominado sistema de control de gestión, éste brinda ayuda para incentivar a las empresas hacia sus objetivos de largo plazo, centrándose principalmente en la implantación de estrategias, este control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico apoyado en indicadores, para que las empresas alcancen efectividad en sus operaciones. Los indicadores son importantes herramientas de gestión que proporcionan información sobre aspectos críticos o de vital importancia para el manejo de la empresa (De la Hoz Suárez y Ferrer, 2018).

La liquidez de una empresa, según Gitman y Zutter (2012) se puede medir por la capacidad que tenga la empresa para hacerle frente a las obligaciones a medida que se acercan sus vencimientos, cuando habla de liquidez se refiere a la solvencia que tenga la empresa según su posición financiera general, en sí, es la facilidad que tenga la misma

para pagar sus cuentas. Un precursor común de los problemas financieros y bancarrotas es una baja liquidez o decreciente, son claramente las señales tempranas de fracasos empresariales. Con respecto al índice de endeudamiento señala, que mide la proporción de los activos totales que financian a los acreedores de la empresa, cuanto mayor sea el índice mayor va a ser el monto del dinero que se usa de otras personas para generar utilidades, es decir, que el grado de endeudamiento es mayor y en consecuencia su apalancamiento financiero.

Ortiz Anaya (2011) considera que la administración de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, así como los inventarios y los medios de financiamiento a corto plazo, dependen de la capacidad del gerente financiero mediante un proceso de decisión y supervisión continua, día tras día.

Con respecto al ciclo operativo, (Ross, Westerfield y Jordan, 2010) lo definen como el tiempo que se necesita para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo, explica que el ciclo tiene dos componentes, el primero, es el tiempo que transcurre para adquirir y vender el inventario, al cual lo denomina período de inventario. La segunda parte, es el tiempo necesario que se requiere para cobrar lo vendido, la cual la nombra como ciclo de cuentas por cobrar. Concluye que el ciclo operativo es solo la suma de ambos periodos, el de inventario y el de cuentas por cobrar. De la mano, hacen referencia al ciclo del efectivo, el cual depende de los periodo de inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, el ciclo se alarga cuando los periodos de inventarios y cuentas por cobrar se prolongan, cuando esto sucede significa que la empresa presenta dificultades para desplazar el inventario o hacer efectivo sus cuentas por cobrar, por lo contrario, cuando disminuyen, es porque la empresa es capaz de diferir el pago de las cuentas por pagar y así prolongar el periodo de las mismas.

Al estudiar los plazos de pagos, se señala que siempre es conveniente que el plazo de cobro a clientes sea corto, y que el plazo de pago a proveedores sea largo, teniendo en claro que el plazo de pago se extienda solo por negociación y no por cesación de pagos (Amat Salas, 2017).

Otro punto a considerar es el análisis de inventario, las empresas deben contar con suficiente inventario disponible para satisfacer las necesidades de sus clientes y operaciones. Sin embargo, tener una cantidad excesiva de inventario reduce la solvencia limitando los recursos. Ese exceso de inventario produce un aumento en los gastos, como

los de almacenamiento, provocando una reducción en los recursos para mejorar operaciones. Al mismo tiempo que aumenta el riesgo de pérdidas por obsolescencia (Estupiñán Gaitán, 2020).

Brealey, Myers y Allen (2010) sostienen que no hay un modelo o teoría que conduzca de modo directo a la estrategia financiera óptima, es por esto que la planeación financiera sigue un proceso de prueba y error. Se pueden proyectar muchas estrategias diferentes con una diversidad de supuestos sobre el futuro, pero durante el proceso de prueba y error generan una pesada carga de cálculos aritméticos.

De lo desarrollado hasta esta instancia queda en evidencia lo importante para una empresa de tener en principio, una buena información a través de sus estados contables y saber que tan eficaz es su gestión y evolución. Los índices juegan un papel importante ya que son herramientas que aportan y complementan la información obtenida de los estados contables. Luego, la importancia de lograr un equilibrio, entre su estructura económica y financiera, en donde aquí, es primordial que el ciclo de cobros y pagos estén bien gestionados, logrando una buena liquidez para no recurrir a financiamiento externo innecesario y que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones sin inconvenientes.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A partir de todo el análisis realizado y con las pertinentes interpretaciones, se arriba a que el principal inconveniente que tiene la empresa radica en el ciclo de cobros y pagos, los mismos están desfasados logrando una pérdida de liquidez con la necesidad de financiamiento externo. De un período a otro queda en evidencia que el tiempo de cobro a sus clientes se ha duplicado y que además el tiempo de pagos a sus proveedores se ha acortado, logrando así un mayor descalce entre ambos. Las causas pueden ser varias, el contexto actual presenta índices de inflación, pobreza y desocupación cada vez más elevados sin perder de vista la pandemia que azota a nivel mundial la cual agrava aún más la crisis produciendo sin dudas que la población disminuya su consumo. Pero queda principalmente en evidencia la inexistencia de una gestión de cobro y pago definida y planificada, lo cual debe ser resultado con suma celeridad.

Justificación del problema

En un mundo globalizado donde son cada vez más las empresas que están en la búsqueda de prácticas basadas en la eficacia y eficiencia lo cual se traduce en el logro de los objetivos propuestos en vista de un entorno cada vez más competitivo que demanda mayores retos donde los recursos son cada vez más escasos. Ante esta situación, cobra importancia determinar una estructura óptima de financiamiento que se adecúe a la empresa, en donde se logre optimizar la utilización de los recursos para alcanzar una gestión administrativa y financiera adecuada para una correcta toma de decisiones. Es primordial definir una gestión más eficiente en el ciclo de cobros y pagos para mejorar los períodos, consiguiendo aumentar la liquidez sin tener que recurrir a financiación externa por un mal manejo de los mismos, llevando a tener que asumir costos elevados. Las cuentas por cobrar y pagar son una pieza fundamental en la organización para un desarrollo exitoso de una empresa siendo de gran importancia en el momento de tomar decisiones sobre todo cuando no cuenta con el dinero suficiente para hacer frente a sus obligaciones teniendo que recurrir a una manera de financiamiento que la perjudique, por eso es fundamental lograr un buen manejo de las cobranzas.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación de una estructura óptima de financiamiento que logre la adecuación de deudas a cobrar, también permitirá agilizar y automatizar el proceso de determinación de créditos por tipo de cliente, evitando además asumir riesgos

innecesarios, logrando de esta manera una cultura de control de las cuentas por cobrar. Se pretende que, implementando una gestión más eficiente, tanto en los cobros a los clientes como en los pagos a proveedores, se llegue a una correcta administración de recursos sin perder de vista la necesidad de modificar ciertos aspectos de índole organizativo y cultural, los cuales deben ser alineados con el objetivo de crecimiento de la empresa. La expectativa es que luego de la propuesta se instale un mecanismo habitual de control en las cuentas por cobrar, estableciendo períodos, montos, análisis de clientes, etc. logrando que todos los esfuerzos conduzcan a los objetivos establecidos por sus dueños.

Plan de Implementación

Objetivo General

Evaluar la estructura financiera de la empresa Redolfi SRL dirigiendo toda la atención principalmente en su período de cobranza y pago y en la composición de sus créditos por ventas para el segundo semestre del 2021.

Objetivos específicos

- Estudiar la posición financiera de la empresa analizando los estados contables, utilizando las razones de liquidez, endeudamiento, solvencia, comparando los estados financieros.

- Analizar cómo está compuesta la cuenta cuantas por cobrar.

- Indagar en los ciclos de cobranzas y de pagos para tener información certera de que tan eficientes son.

- Proponer políticas de plazo de cobros a clientes y pagos a proveedores para lograr una mejora.

Alcance y limitaciones

La temática a trabajar en el presente trabajo es determinar una estructura de financiamiento optima que mejore la situación actual de la empresa, el foco es mejorar los períodos de cobranza y pago y los créditos por ventas. La propuesta se focaliza en la clasificación y políticas en el período de cobranza y pago, realizando un seguimiento a clientes y determinando actividades para mejorar la composición de los créditos por ventas de la empresa Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. El proyecto contempla el período entre julio 2021 a noviembre 2021.

Con respecto a las limitaciones no se ha presentado ningún inconveniente para realizar dicho análisis y estudio, encontrándose todo el material necesario al alcance para llevar a cabo el mismo, cabe aclarar que la propuesta se limita al tema específico que se desarrolla en la misma aplicándolo solo a la empresa en cuestión.

Recursos Involucrados

Para poder desarrollar la propuesta, es necesario que la empresa incurra en una inversión, la cual está destinada principalmente en los honorarios del profesional ya sea un contador o administrador de empresas quien tiene todo el conocimiento para ejecutarla, dentro de sus labores también incluye la capacitación necesaria a los colaboradores

actuales de la empresa para que lo planificado tenga continuidad en el tiempo, además de brindar herramientas para organizar las actividades a desarrollar en lo referido a los clientes con el fin de dar seguimiento a la gestión de cobranzas.

Tabla 11 Recursos involucrados

Recursos	Cantidad	Costo unitario	Subtotal
Honorarios (Módulos)	35	\$ 2.034,00	\$ 71.190,00
Computadora	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Escritorio	1	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
Impresora	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Total			\$ 178.190,00

Fuente: elaboración propia

Los honorarios están calculados en base a lo establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, donde se establece un valor módulo de \$2.034,00, se calculan 35 módulos en total por la realización de la propuesta, lo cual implica: estudio de la situación, realizar cálculos necesarios, propuesta, desarrollo, implementación, capacitaciones y control, en donde este último punto se llevara a cabo por un mes luego de la implementación, el costo total será de \$71.190,00. Si la empresa en un futuro requiere acompañamiento permanente del contador deberá abonar extra por los servicios.

Con respecto al mobiliario, se necesita una computadora, impresora y un escritorio para armar el puesto de trabajo del contador por los meses que necesite estar dentro de la empresa, en sí la inversión total es como se muestra la tabla 11.

Actividades y marco de tiempo a emplearse en el plan de implementación

Cada una de las actividades planificadas lleva al cumplimiento de los objetivos específicos para lograr el objetivo general, las mismas se ven reflejadas en el siguiente Diagrama de Gantt.

Tabla 12 Diagrama de Gantt de la propuesta

Año 2021	Julio					Agosto			Septiembre				Octubre			Noviembre				
Actividades/Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Análisis de Balances	█																			
Cálculo de ratios					█															
Crear sistema de legajos						█														
Clasificación de clientes									█											
Implementación de políticas													█							
Implementación de políticas de gestión de cobro y seguimiento de clientes																█				
Control																█				

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

En la primera actividad, en el análisis de balances, la idea es tener una noción general de la situación de la empresa, que tipo de compras se realizan, reconocer los clientes, cuales son los movimientos habituales, para ir dando un orden y clasificando la información relevante para continuar con la siguiente actividad.

Con toda la información disponible, se realizan los cálculos de ratios de años anteriores dejando especificado las formulas a utilizar y fuente de los datos, para que en el futuro se utilicen las mismas, se determinan que parámetros son los aceptables y cuales se deben revertir, el fin es implementar índices que nos puedan verificar la situación del rubro para definir factores críticos.

La próxima actividad es la creación de un sistema de legajos, la intención es conocer al cliente, que tipo de compras realiza, formas de pago, etc., para poder realizar una correcta clasificación y en base a esta armar una política acorde a la misma. Cada legajo debe estar completo con nombre, contacto, encargado de compra, de pago, etc., ya que mientras más datos se tenga, nos servirá para buscar mejores soluciones. Los datos deben ser actualizados por año.

Una vez que se haya relevado toda la información, se procede a la clasificación de los clientes, los mismos son agrupados en categorías en una planilla de Excel, siendo la idea de tener todo digitalizado.

-Clientes grandes o chicos (según el monto de venta anual será el rango al cual pertenecerá)

-Clientes habituales y no habituales (será habitual cuando realice compras en el último semestre)

-Clientes según plazo de pago (a cuantos días se efectiviza el pago de la compra, si es a término, con demora, moroso)

Se debe prestar suma atención en el momento de la clasificación para que sea la más acertada.

Al tener el conocimiento suficiente de los clientes y sus formas de pago, se implementa la política de interés sobre las deudas, la cual es promover el pago de contado como primera opción o en tiempos reducidos, eliminando los plazos demasiados extensos de cobranzas. La propuesta es aplicar un interés según el plazo de pago:

Tabla 13 Política de interés propuesta

Plazo de Pago	Interés
30 días	10%
45 días	15%
60 días	20%
90 días	30%
120 días	35%
180 días	40%

Fuente: elaboración propia

A su vez se propone tratar de negociar con los proveedores los vencimientos de pagos logrando ampliar los plazos, evitando los pagos de contado a menos que se logre negociar un buen porcentaje de descuento que termine siendo una ventaja para la empresa. Con respecto a los pagos que tengan un plazo de cierta cantidad de días, se le va a proponer al proveedor un porcentaje de descuento, a menor plazo mayor descuento.

En la implementación de políticas de gestión de cobros y seguimiento de clientes la misión es transformar las cuentas por cobrar en activos líquidos lo más rápido posible revirtiendo el efecto negativo de los extensos plazos de cobranzas. Un punto importante a resolver es disminuir los clientes morosos, identificando cuales fueron las causas por la cual se demoró el pago, proponiendo un descuento por el pago de la deuda o una reestructuración de deudas con un interés accesible para el cliente para lograr que la deuda sea saldada. Una vez que se hayan determinado las pautas y propuestas a aplicar se busca la aprobación de los dueños, con la aprobación se lleva a cabo la propuesta, comenzando con reuniones con la dirección y administración donde se explica qué y cómo se realizan las diferentes tareas, luego se da comienzo a la ejecución según lo que se ha descrito anteriormente.

El control está a cargo del contador durante todo el proceso, luego de finalizar su labor en el plazo estipulado, se realiza un control externo por un mes más, mediante auditorias de control con el fin de dar un seguimiento a lo propuesto verificando si se siguen los pasos planteados logrando una nueva forma de trabajo que perdure a largo plazo.

Medición y evaluación de las acciones planificadas

La medición está basada en controlar los plazos de cobranza y pago y en la liquidez de la empresa.

El resultado debe ser el aumento de la liquidez que se logrará con la disminución del plazo de cobro y aumento del plazo de pago a proveedores, esto aumentará el activo corriente, específicamente las cuentas por cobrar que si bien en el último periodo tuvo un incremento del 16%, comparado con el pasivo corriente fue menor, en las cuentas por pagar tuvo un aumento del 46%, esta fue la consecuencia de que la liquidez haya disminuido, es por eso que se hace foco en mejorar los plazos para lograr que el activo corriente aumente en mayor proporción que el pasivo corriente y así alcanzar la meta de que la liquidez llegue a un índice de 1,72 en el primer semestre. Al aumentar la liquidez la empresa podrá afrontar en tiempo y en forma sus obligaciones y de esta forma evitar contraer créditos que como se ha podido ver en el estado de resultado del último período el cual ha generado un gran costo.

A continuación, se expone la proyección estimada del periodo 2021 comparado con el periodo anterior donde se puede ver reflejado el resultado esperado.

Tabla 14 Análisis Horizontal de Activo Corriente

ACTIVO	2021	2020	Horizontal	
			V.Absoluto	V.Relativo
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y bancos	2.614.524,09	2.178.770,08	435.754,01	20%
Cuentas por cobrar	63.771.529,60	53.142.941,30	10.628.588,30	20%
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	0%
Bienes de cambio	38.775.902,05	29.827.616,96	8.948.285,09	30%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	105.161.955,74	85.149.328,34	20.012.627,40	24%

Fuente: elaboración propia

Tabla 15 Análisis Horizontal de Pasivo Corriente

PASIVO	2021	2020	Horizontal	
			V.Absoluto	V.Relativo
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	35.347.591,20	32.134.173,83	3.213.417,37	10%
Remuneraciones y cargas sociales	16.062.750,00	13.612.500,00	2.450.250,00	18%
Cargas fiscales	9.662.551,36	8.627.278,00	1.035.273,36	12%
Otras cuentas por pagar	-	-	-	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	61.072.892,56	54.373.951,83	6.698.940,73	12%

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la proyección de las tablas 14 y 15, al implementar la propuesta, si se logra alcanzar un aumento del 20% en las cuentas por cobrar que por ende impacta en la cuenta caja y bancos y, a su vez, las cuentas por pagar tienen un aumento del 10%, manteniendo las demás cuentas de ambos rubros sin mayores cambios de un período a otro, se obtendría mayor liquidez como muestra la tabla 16.

Tabla 16 Liquidez Corriente

		2021	2020
Liquidez Corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,72	1,57

Fuente: elaboración propia

Estos parámetros se controlan de forma bimestral para verificar que se está impartiendo y cumpliendo las políticas implementadas ya que se debe ver el impacto de manera inmediata, de forma progresiva.

Tabla 17 Parámetros de Medición

Período	Plazo de cobro de Ventas a crédito
2019	61
2020	61
Meta	30
Plazo de Pago de compra de Bs. de Cambio a crédito	
2019	60
2020	52
Meta	60
Liquidez corriente	
2019	1,91
2020	1,57
Meta	1,72

Fuente: elaboración propia

En la tabla se exponen los valores actuales y cuales son las metas que se quisieran alcanzar con la implementación de las actividades, sino se logran los resultados esperados se reforzarán las tareas mediante más capacitaciones, intervenciones directas del contador y si se requiere, rever y reformular las actividades o analizar la posibilidad de incorporar personal destinada a tal fin.

Conclusiones y recomendaciones

En el presente trabajo final en base a toda la información obtenida de la empresa Redolfi SRL se realiza un análisis financiero de la misma donde comparando los últimos ejercicios contables se llega a la conclusión de que en general la empresa está en buena situación económica y financiera, aunque presenta algunos inconvenientes como el desfasaje de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar según lo analizado.

La propuesta apunta principalmente a las áreas de cobranzas y pagos, con el fin de alcanzar las metas propuestas de aumentar un 20 % la liquidez de la empresa, disminuir el plazo de cobros a 45 días y aumentar el plazo de pagos a 60 días, por lo cual se arma un plan de acción para lograr dichas metas.

Luego de llevar a cabo el presente trabajo, se llega a la conclusión de que el plan de acción propuesto no tiene un alto costo, en donde realizándose de forma organizada la empresa se beneficia en gran medida, ya que mejorar el ciclo de cobranzas y pagos lleva a obtener una mayor liquidez logrando que la empresa se mantenga en la posición deseada. El tener un mayor conocimiento de sus clientes, más detalles y una clasificación, ayuda a simplificar la gestión de cobranzas y realización de descuentos en donde este beneficio otorga un valor agregado a la atención de los clientes.

Es de suma importancia que la empresa comprenda que la falta de una buena gestión de cobro y pago y por ende la ausencia de control lleva a la misma a restar competitividad y a disminuir constantemente la posibilidad de desarrollo y crecimiento. Se recomienda la incorporación de un sistema contable que otorgue mejoras y respuestas a las distintas gestiones, brindando herramientas para resolver de manera más práctica y eficiente los imprevistos. La automatización de los registros contables y financieros de las operaciones que sean realizadas, impulsa el trabajo de manera ágil y eficaz, logrando que, al no efectuarse registros de manera manual, el margen de error sea mínimo, en definitiva, la instalación de un software de gestión, agilizará los procesos y contribuirá a la gestión de los recursos, logrando obtener informes con datos relevantes que ayuden a tomar decisiones más acertadas.

Otra recomendación es la creación de un área de recursos humanos donde se trabaje para mejorar las condiciones de los trabajadores junto con la implementación de capacitaciones continuas, diseñar canales de comunicación que sean eficientes, reorganizar las diferentes áreas especificando las tareas a realizar correspondiente a cada

puesto con las delimitaciones necesarias y con un plan de procedimientos para que cada colaborador pueda desempeñar su tarea de una forma más eficaz y eficiente. También es importante que el área de RRHH pueda con el tiempo evaluar la calidad del clima laboral con la cual se trabaja dentro de la empresa y que con la información obtenida se logre mejorarla, ya que en la actualidad lograr un buen clima laboral lleva a que el trabajo realizado por cada colaborador tenga una mejor calidad, un punto más que importante a tener en cuenta para el crecimiento de la organización.

Bibliografía

- Amat Salas, O. (2017). *Ratios sectoriales 2015*. Barcelona: Profit Editoria.
- Argentina.gob. (21 de 09 de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-presento-el-plan-de-politicas-ambientales>
- Benavides Laguas, R. (2020). *Análisis de la gestión de crédito y cobranzas en la empresa Labfarmaweir S.A. periodo 2019*. Guayaquil, Ecuador.: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/52145/1/ICT-048-2019-TI2%20TRABAJO%20DE%20TITULACION_BENAVIDES..pdf
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principio de las finanzas corporativas*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- CACE. (2021). <https://www.cace.org.ar>. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.cace.org.ar>: <https://cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>
- Cuselo, R., Williams, E., Perdón, M., & Cibeira, N. (2018). *Estructura de financiamiento de Pymes industriales Argentinas*. Universidad Nacional de La Plata, La Plata. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/74867/Documento_completo.pdf-f-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20base%20a%20la%20encuesta,lo%20muestra%20la%20Figura%205.
- De la Hoz Suárez, B., & Ferrer, M. (2018). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. Maracaibo: Revista de Ciencias Sociales.
- Di Toro, D. (2018). *“Financiamiento Pyme en la Década 2004-2014. Particularidades de un Segmento Específico: Empresas de Pesaje Industrial de la Provincia de Santa Fe.”*. Rosario, Santa Fe, Argentina.: Universidad Nacional de Rosario. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/16287/TesisMaestriaFinanzasDiToro.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- El Cronista. (10 de 02 de 2021). Tarjeta Alimentar: destinarán U\$D 300 millones para fortalecer el plan. *El Cronista*. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/tarjeta-alimentar-destinaran-300-millones-para-fortalecer-el-plan/>
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión 3° Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- García Campo, M. I. (2015). *Gestión y análisis contable de las operaciones económico-financieras*. Madrid: Paraninfo.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de la administración financiera*. México: Perason Educación.
- Indec. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre 2020*. Técnico. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- Lozada Díaz, A. (2018). *Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso "Hércules Infantil"*. Ambato, Ecuador.: Pontificia Universidad del Ecuador. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2436/1/76713.pdf>
- Ministerio de Economía. (2021). *Resultado Fiscal - Marzo 2021*. Buenos Aires. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-marzo-2021>
- Monroy Lopez, D., Sierra Gaitan, E., & Quintero Nieto, J. (2018). *Análisis de la estructura financiera de la empresa "Caso X"*. Bogotá, Colombia.: Universidad Católica de Colombia. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16229/1/An%C3%A1lisis%20de%20la%20estructura%20financiera%20de%20la%20empresa%20%E2%80%9C%20X%E2%80%9D.pdf>
- Ortiz Anaya, H. (1 de Marzo de 2011). Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de https://www.academia.edu/26760979/Analisis_Financiero_Aplicado_pdf
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Telam. (20 de Abril de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551386-modificacion-al-impuesto-a-las-ganancias-promulgacion.html>
- Telam. (27 de 01 de 2021). La economía argentina crecía 4,5% en 2021. *Telam*. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542769-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>
- Wachowicz, J. (2017). *Administración financiera*. México: Prentice Hall.