

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de grado. Reporte de Caso.**

**“Análisis de los estados contables de A.J. Y J. A. Redolfi S.R.L. para determinar la estructura optima de financiamiento”**

**"Analysis of the A.J. And J. A. Redolfi S.R.L. ´s financial statements to determine the optimal financing structure”**

**Contador Público**

**Parizia, Martin Miguel**

**Legajo: VCPB08386**

**DNI: 37873503**

**Director de TFG: D’Ercole, Favio**

**Octubre 2020**

## **Resumen**

En el presente trabajo final de graduación se realizó un análisis de ratios financieros de la empresa A.J. y J. A. Redolfi SRL con el objetivo de determinar la estructura de financiamiento óptima y su importancia en la gestión de la organización, comenzando con análisis de PESTEL para conocer el contexto en el que se encuentra la empresa, continuando con análisis FODA con la finalidad de obtener conocimientos más detallados de la organización para terminar con el análisis de los estados contables a través de índices financieros. Posteriormente se observó una estructura económica-financiera equilibrada en el largo plazo, pero con deficiencias de gestión en el corto plazo, endeudándose de forma corriente casi exclusivamente para sostener las cuentas por cobrar, lo que nos lleva a visualizar la teoría de diversos autores mostrando la importancia que tiene en las empresas gestionar de manera eficiente las cuentas en corto plazo para contar con la solvencia para aprovechar las oportunidades que surjan. Una vez observada la falencia y demostrado en el contexto vertiginoso que se encuentra la organización se procede a realizar un plan de implementación describiendo las actividades a desarrollar y su marco de tiempo como también los indicadores que van a medir y evaluar la propuesta.

Palabras claves: Análisis financiero, Cuentas por cobrar, Ratios financieras, Financiamiento óptimo.

## **Abstract**

In this final graduation work, an analysis of financial ratios of the company A.J. and JA Redolfi SRL in order to determine the optimal financing structure and its importance in the management of the organization, starting with PESTEL analysis to know the context in which the company is located, continuing with SWOT analysis in order to obtain More detailed knowledge of the organization to finish with the analysis of the financial statements through financial indexes. Subsequently, a balanced economic-financial structure was observed in the long term, but with short-term management deficiencies, borrowing almost exclusively to sustain accounts receivable, which leads us to visualize the theory of various authors showing the It is important for companies to efficiently manage short-term accounts to have the solvency to take advantage of the opportunities that arise. Once the deficiency has been observed and demonstrated in the vertiginous context that the organization is in, an implementation plan is carried out describing the activities to be developed and their time frame as well as the indicators that will measure and evaluate the proposal.

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de la situación.....	7
Análisis de contexto .....	8
Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	11
Conclusiones sobre el sector .....	13
Diagnóstico organizacional .....	13
Análisis específicos según el perfil del profesional .....	14
Marco Teórico .....	20
Diagnóstico y Discusión.....	22
Análisis del problema. ....	22
Justificación del problema.....	22
Conclusión diagnosticada.....	22
Plan de implementación .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos .....	23
Alcances y limitaciones.....	23
Recursos involucrados.....	24
Acciones a desarrollar .....	24
Marco de tiempo.....	26
Evaluación o medición de la propuesta .....	27
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias .....	30

## Introducción

El estudio de la estructura óptima de capital intenta explicar las combinaciones de acciones y deudas usadas por las empresas para financiar inversiones reales.

Las empresas cuentan con diversas fuentes para obtener recursos, estas pueden ser: por medio de deuda o una modificación del capital, pero también es posible una combinación entre éstos con exigibilidad y características diversas en el tiempo. Una de las tareas de la gerencia financiera es definir la estructura óptima de capital a mantener, entendida como la combinación o arquitectura de las fuentes de financiación de deuda y capital que minimiza su costo o maximiza el valor de la empresa (Albornoz, 2012).

Otra forma de análisis de financiamiento óptimo es cómo las empresas financian sus ventas y a su vez las formas de pagar sus deudas. Son numerosas las empresas que desconocen la necesidad de llevar una buena gestión de cobro. La búsqueda del óptimo nivel de cuentas por cobrar da lugar a las empresas a obtener mayor liquidez para cumplir con sus deudas. Muchas veces la sostenibilidad financiera de cada empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus ventas, cobros y sus deudas, garantizando su rentabilidad y liquidez (Ramirez Herrera & Palacín Sánchez, 2018).

Es ese el camino al que, con este estudio, se pretende conducir a la empresa en pos de que optimice su sistema de gestión de cobranzas mediante la implementación de nuevas herramientas que avalen y garanticen su accionar cumpliendo mayores índices de eficiencia. El presente trabajo Final de Grado tiene por objetivo estudiar el financiamiento de la empresa AJ Y JA Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, para encontrar la estructura optima de créditos por ventas.

La empresa familiar fundada por Alonso Jacobo Redolfi lleva más de 50 años en el sector mayorista, son cuatro socios que son José A. Redolfi (hijo de Alonso J.) y sus tres hijos; la empresa cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

En la actualidad hay aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Además, con el pasar de los años se ha ido incrementando la cantidad de empleados, llegando a 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

James Craik está ubicado en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m<sup>2</sup>. Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

Actualmente la actividad principal de la empresa AJR es la venta de productos mayoristas, la crisis que viene desde hace muchos años hace que los precios de los insumos con los que la empresa trabaja tengan constantes aumentos, los cuales pueden afectar a los principales clientes, deudores e impactar en la inversión realizada por la empresa.

Como antecedentes más cercanos a nivel nacional, se encuentra el trabajo de Pablo Redolfi, uno de los propietarios de la empresa, que realizó estudios analizando la posibilidad de inversión en un nuevo depósito, evaluando su ejecución, el cual, concluyó con la aprobación de dicha inversión (Redolfi, 2008). La relación con el trabajo se encuentra en la necesidad de analizar la estructura financiera de la empresa y las relaciones entre las variables dependientes e independientes para arribar a decisiones de financiamiento, pero con diferente horizonte temporal.

Mientras que, a nivel internacional, sobre el estado de las artes de cuentas por cobrar y su incidencia sobre la liquidez es preciso remontarse al trabajo de Torres Miranda y Avelino Ramírez (2017) en el cual se evalúan las cuentas por cobrar y cómo inciden en la liquidez de la compañía escogida para esa investigación, basándose en los análisis de los estados financieros y aplicando los ratios pertinentes que permitan analizar en conjunto el grado de liquidez de este tipo de empresa. El objetivo principal fue establecer de qué manera las cuentas por cobrar inciden favorablemente en la liquidez de la empresa, de tal manera que permita obtener resultados sólidos para tomar decisiones acerca del cumplimiento de las obligaciones a corto plazo. Para el desarrollo del tema se consideró esta información, el análisis de los estados financieros de la compañía para examinar sus cuentas por cobrar y como afecta a los resultados de la misma en un plazo determinado, así mismo se procedió a validar los estados financieros mediante los ratios de gestión y liquidez.

Con el trabajo se pretende realizar una propuesta que permita obtener una adecuada administración del capital a corto plazo, proporcionándole a la empresa la posibilidad de

desarrollar sus actividades de forma efectiva y eficiente que llevará a ofrecer a sus clientes mejores condiciones de financiamiento, mantener un adecuado nivel de inventario y lograr obtener mejores condiciones comerciales.

A partir del Trabajo Final de Grado se pretende hacer la propuesta de un plan que solucione la problemática de las cuentas por cobrar de la empresa AJ Y JA Redolfi S.R.L y de ejecutarse, este generará beneficios por medio de herramientas útiles que contrarrestarán las causas que producen problemas en la estructura de créditos.

#### Objetivo General

Determinar la situación económica y financiera de la empresa A.J. Y J. A. Redolfi S.R.L. a través de un análisis horizontal y vertical de los estados contables para los periodos correspondientes que permitirá plantear una estructura de financiamiento óptima.

#### Objetivos Específicos

- Analizar la visión horizontal de los estados contables de la empresa.
- Analizar la visión vertical de los estados contables de la empresa.
- Definir políticas financieras que determinen una capacidad óptima de toma de deuda.
- Capacitar al personal y dotarlo de las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **Análisis de la situación**

Como se ha mencionado, la actividad principal de la empresa Redolfi SRL es la venta de productos mayoristas. Sin embargo, la crisis que enfrenta el país desde hace muchos años hace que los precios de los insumos con los que la empresa trabaja tengan constantes aumentos, los cuales afectan inevitablemente a los clientes e impactan en las operaciones realizadas por la empresa.

Si bien la empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas, se le presentó una situación frente a la que debió optar por trasladar sus infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano de James Craik, realizando la importante inversión de un nuevo depósito. Cabe mencionar, asimismo, que la estrategia que de la empresa consiste en marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Por ende, brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos.

Los aproximadamente 6000 clientes son, en general, despensas de barrios, minimercados y quioscos, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Para realizar una óptima distribución, la empresa cuenta con una flota propia de 73 vehículos con los que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba y llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si se compara con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Si bien todo lo mencionado anteriormente es positivo, se puede apreciar una necesidad de incrementar sus ganancias y para lograr esto la empresa necesita aumentar sus canales de ventas expandiéndose a otras provincias, para lo cual Redolfi tiene que estar preparado y conocer cuáles son los índices a mejorar, entre ellos el plazo de cobranzas y el de pago a proveedores debido a la escasa atención prestada y el pobre desempeño.

#### *Análisis de contexto*

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PEST, en el cual se identifican los factores del entorno general que afectan positiva o negativamente a la empresa. Los factores son: Político, Económico, Social y Tecnológico.

**Político.** Las elecciones del 2019, trajeron al mercado altas volatilidades por la incertidumbre que genera volver a contar con un gobierno populista o contar con un gobierno pro mercado. Esta situación desencadenó en una demora en el ingreso de las divisas de las exportaciones de productos agropecuarios, por lo tanto, resulta difícil que en el 2020 se aprecie una rápida recuperación de la actividad económica, lo que provocará una disminución en el consumo, algo que puede afectar a J. & J. A. Redolfi S.R.L. pero no en gran escala ya que al ser una empresa de distribución mayorista alimenticia especialmente, pueden disminuir sus ventas, aunque en menor escala comparándola con empresas de otros rubros, como pueden ser los electrodomésticos (Santander Rio , 2020).

**Económico.** El país atraviesa una crisis económica debido a la recesión y un estancamiento en el crecimiento del empleo. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 5,2%. La tasa de desempleo asociada al año 2019 se ubicó en 10,6% y de acuerdo a las proyecciones, no se espera que en el próximo bienio disten mucho de aquel valor (Santander Rio, 2020). Estas variables están anticipando que puede haber una caída del consumo interno debido a la caída del ingreso por la disminución de la actividad económica.

Por otro lado, según el INDEC la pobreza del país en el año 2018 rondó el 32% de la población (INDEC, 2018).



La depreciación del peso derivó en que la población pierda poder adquisitivo, al no verse reflejado en una recomposición del salario real dado que la inflación del año 2019 se ubicó en torno al 54,4% (Santander Rio, 2020).

**Social.** La República Argentina está compuesta por 40.117.096 de personas según informa el INDEC a través del censo del año 2010. Comparando la población del 2010, con el censo anterior esta creció en un 11,4%. Además, se espera una población de alrededor de 45.000.000 habitantes para el año 2020 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). Este hecho permite contar con un mercado que aumentará en un periodo de diez años, en cinco millones de personas, provocando que se puedan desarrollar economías de escala y poder llegar a mercados más distantes.

La distribución del ingreso publicada por el INDEC (2019) para el último trimestre del 2018 muestra el coeficiente Gini en 0.434%, esta cifra supera el tercer trimestre del 2018 la cual fue de 0.424%. Esta situación puede generar tensiones sociales debido a la concentración de la riqueza y hacer inestable la economía.

Además, el informe del INDEC (2019) reveló que el ingreso promedio mensual *per cápita* del último trimestre del 2018 fue de \$11.231, número cercano al salario mínimo vital y móvil -en adelante SMVM- de diciembre del 2018 por el monto de \$11.300. En el mes de marzo de 2019, el SMVM se ubicó en \$12.500, mediante la resolución 01/2019 del Boletín Oficial de la República Argentina (Ministerio de Justicia de Derechos Humanos., 2019).

Otro indicador que alerta a los ciudadanos a diario es la tasa de desempleo. Al cierre del año 2018, se terminó con el 9.1% de desocupación. Para el año 2019, la tasa de desocupación se ubicó en 10,6% (Santander Rio, 2020).

Los temas mencionados anteriormente, como las altas tasas de inflación y desempleo, cuando son comparadas con países de la región, impactan desfavorablemente en Redolfi específicamente en su estructura de costos, algo relevante para mantener la competitividad.

**Aspecto Tecnológico.** En el presente, a Redolfi le falta desarrollo a lo referido en este enfoque, ya que podría mejorar su logística y distribución implementando nuevas formas de control de stock y trazabilidad de mercaderías mediante diferentes sistemas de gestión, uno de ellos podría ser el Presea ERP, *Enterprise Resource Planning* – Planificación de Recursos Empresariales.

Otra observación en este enfoque es que la industria de consumo masivo se encuentra en plena transformación, con compradores cada vez más informados y una participación creciente del comercio electrónico, lo que impone una reflexión acerca de las estrategias que son necesarias para sobrevivir a estas nuevas condiciones e, incluso explotarlas para ganar en

ventas (KPMG, 2020). En los países Latinoamericanos, y más precisamente en aquellos en los que cuentan con altas tasas de inflación, se observa que el consumidor hace prevalecer al momento de la elección el precio o los descuentos más que la marca, siendo esta una razón secundaria al momento de la elección (KPMG, 2020). Con este suceso, acompañando a la difícil situación económica, las principales cadenas de supermercados en la región han tomado la decisión de lanzar al mercado segundas marcas y además llevar a cabo alianzas estratégicas con el objeto de diferenciarse y no perder la cuota de mercado.

**Aspectos Ecológicos.** Estas variables resultan de gran importancia a causa del peso que tienen actualmente en las políticas de cuidado al medio ambiente, dado que las nuevas leyes ambientales exigen a la sociedad, comercios e industrias, la adopción de ciertas medidas para evitar la contaminación.

La organización en estudio no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos ni tiene por el momento un área dedicada específicamente a este aspecto, por lo cual se considera que la empresa deberá prestar atención a esta fuerte tendencia, incorporando a sus ventas la comercialización de productos ecológicos.

Redolfi, al igual que con lo tecnológico, intenta siempre acompañar todo crecimiento con un adecuado cuidado del ambiente.

**Aspectos Legales.** Se hace referencia aquí a las normas, leyes, decretos y ordenanzas a las cuales las empresas del rubro deben adaptarse, de modo de cumplir con los requerimientos exigidos. Entre ellas, la ley N°18284 Código Alimentario Argentino (1969), está relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario, por lo cual sus disposiciones reglamentarias son de cumplimiento obligatorio. También resulta de importancia el decreto N°4238 de transporte de productos alimenticios (1968), a cargo de las distintas jurisdicciones nacionales, provinciales o municipales y sus organismos competentes, mediante el cual se verifican en la vía pública las condiciones exigidas por la ley para los Alimentos transportados.

La empresa está legalmente constituida y cumple con toda las regulaciones legales y tributarias Ganancias: SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las ganancias e IVA (impuesto al valor agregado) inscripto, las provinciales y municipales.

Frecuentemente, la empresa está asesorada por profesionales idóneos en la materia de logística y leyes para el desarrollo correcto de la actividad.

En conclusión, a lo que refiere este enfoque, si bien hay acceso a la tecnología de punta, la falta de financiamiento por parte del Estado hace que esto resulte costoso para las empresas por el contexto político-económico.

#### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria. En el caso bajo estudio, la rivalidad es principalmente regional. Los mayoristas por lo general, tienen una cobertura de no más de 300 a 350 km. de radio desde el centro de distribución, debido al alto costo que se incurre en transporte de larga distancia.

La competencia de precios es extrema, pero también influyen otros factores, como el tiempo de entrega, formas de pago, descuentos, calidad, garantías, el servicio postventa y la imagen corporativa.

Se identifica como principales competidores:

- En Villa María: Don Emilio, Baralle, Demarchi
- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco.

Además, hay un grupo de empresas que pueden denominarse como preventistas y que cuentan con entrega a domicilio: en este caso son Rosental y Micropack, estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

La fuerza competitiva del ingreso potencial. En esta industria existen altas barreras de ingreso/salida manifestadas a través de los requerimientos de capital, ya que se deben realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística.

También constituye una barrera de ingreso conseguir la representación de alguna marca líder para poder venderla en una zona cerrada de exclusividad. Las características de los servicios brindados por los mayoristas son bastante estandarizadas existiendo muy poca diferencia entre los servicios de un mayorista a otro. Existen economías de escala moderadas en el envío de múltiples pedidos a un mismo cliente y en la compra de grandes cantidades de mercadería. Los efectos del aprendizaje son un factor moderado en esta industria.

La mayor amenaza que se presenta para el sector es la apertura de nuevas bocas de empresas como las grandes cadenas mayoristas y, por otro lado, se debe prestar atención a las

empresas del interior del país que están creciendo de manera sostenida en sus ventas y con una llamativa expansión geográfica.

Productos sustitutos. Los clientes pueden, cuando un producto o línea de este no es exclusivo, cambiar fácilmente de proveedor, pero esto se dificulta en el momento que un producto es exclusivo de un mayorista, porque para seguir teniendo ese producto en su negocio deberá comprárselo a uno de otra zona o bien a un cliente del mayorista exclusivo pagando por ende un precio más alto y perdiendo, además, las ventajas que ofrece el mayorista.

Otros sustitutos en este sector son empresas como los hipermercados y supermercados que, con agresivas ofertas de masiva difusión, convierten a los minoristas en sus clientes ocasionales. Algunas de las empresas que se caracterizan por este tipo de prácticas comerciales son: Disco, Libertad, Carrefour y Wall Mart.

También, entre los sustitutos se encuentra un pequeño grupo de pymes que además de fabricar su producto lo comercializan y distribuyen directamente al cliente minorista.

Poder de los proveedores. Los proveedores de esta industria son una fuerza competitiva poderosa cuando estos ofrecen marcas que son líderes en el mercado, imponiendo a los mayoristas: cuotas de compras, cobertura, exclusividad, exigencias de información contable, entre otras, para poder acceder a mayores descuentos y de esta manera, obtener precios más competitivos. En caso de no completar estos requisitos, puede correr riesgo la distribución exclusiva de sus productos.

Por otra parte, todo lo contrario, ocurre con productos que no son líderes en el mercado, los proveedores tratan de negociar con los mayoristas para que estos le distribuyan sus productos y permitan dar a conocer a sus clientes y poder de esta manera penetrar en el mercado.

A.J & J.A Redolfi S.R.L comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraf Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S.A., Cía. Introdutora Bs. As., R.P.B S.A., Cía. General de Fósforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. Todas y cada una de ellas de vital importancia.

Poder de los compradores. Los clientes que desean una determinada marca de producto no tienen muchas posibilidades de negociar en aquellos bienes que el proveedor distribuye en forma exclusiva, aunque sí tienen esa posibilidad aquellos clientes que compran grandes volúmenes de productos no exclusivos, es decir, el tener un fuerte poder de negociación, está

sujeto directamente a los volúmenes de compras que realice y también dependerá si el producto es distribuido por un mayorista exclusivo o no.

Entre otras, las negociaciones se basan en conseguir no sólo un menor precio del producto en cuestión sino también plazos de financiación más extendidos, flete a cargo del proveedor y disponibilidad de mercadería en momentos de alta demanda.

Los compradores del sector mayorista son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos y revendedores. Con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios óptimos para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores valoren el servicio brindado por los distribuidores mayoristas.

Otro aspecto importante al analizar al comprador, es la sensibilidad que experimenta ante los cambios en los precios del proveedor. Esta conducta está influenciada por dos factores que son: a. El margen de marcación o *mark-up* con que fija el precio final, y b. Si existen sustitutos más atractivos, será la de sustituirlo.

#### *Conclusiones sobre el sector*

La industria es atractiva por aspectos tales como el crecimiento importante que ha tenido el canal tradicional en proporción a los hipermercados y supermercados principalmente, debido al cambio en el hábito de consumo de la población. Otro aspecto que hace que la industria sea atractiva es la posición competitiva que posee la empresa a través de las representaciones de marcas y productos exclusivos brindando una fuerte barrera de entrada para la competencia y un alto poder de negociación con los compradores o clientes.

#### *Diagnóstico organizacional*

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del Análisis FODA, en el cual se identifican los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente a la empresa. Los factores son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 1.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Antigüedad en el rubro mayor a 50 años consolidando la presencia ante grandes proveedores.</p> <p>Diversidad de productos y marcas de afamados prestigios.</p> <p>Personal capacitado en cada área.</p> <p>Rapidez en las entregas debido a la cantidad de sucursales, personal y vehículos propios.</p> <p>Servicio de asesoramiento comercial a futuros nuevos clientes.</p> <p>Política de Crecimiento Sostenido.</p>	<p>Beneficios fiscales derivados de la expansión o tamaño de la empresa</p> <p>La expansión de nuevas sucursales.</p> <p>Con el prestigio obtenido, se crea la posibilidad de ser representante de otras marcas importantes.</p> <p>Optimizar la rentabilidad por medio de las economías de escala.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Deficiencias en el control de las cuentas a cobrar debido a la cantidad de sucursales.</p> <p>Falta de un correcto lay-in para que se minimice los recorridos de mercaderías.</p> <p>Alta exposición al Riesgo debido a la facilidad de elección de proveedor por parte de los clientes.</p> <p>Falta de un sistema de gestión integral para control general y de existencia de inventarios.</p> <p>Falta de publicidad para captar nuevos clientes.</p>	<p>La disminución en las ventas debido a la baja en la actividad de la economía que afecta principalmente a los consumidores por la falta de empleo.</p> <p>El despido de empleados de otras empresas y/o rubros debido a la disminución de la actividad económica del país (caída del PBI) con un impacto negativo sobre las deudas debido a la suba en la probabilidad de incobrabilidad.</p>

Fuente: elaboración propia (2020)

### *Análisis específicos según el perfil del profesional*

Partiendo del conocimiento técnico y curricular de la profesión, se delimita aquí la importancia de la correcta gestión del accionar de la empresa. En un escenario de cambios

constantes, las actuales modificaciones en el mundo del trabajo conllevan a realizar los cambios que se consideren convenientes para un mejor desarrollo y mayor productividad de la organización.

Como se ha observado, el análisis realizado anteriormente demuestra que la empresa se encuentra en buena situación para encarar nuevas inversiones a futuro. En cuanto a lo económico-financiero, la importancia de mejorar las cuentas por cobrar se refleja en las deudas que sostiene a corto plazo. Si bien la empresa es de gran magnitud y por tal motivo cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales, resulta necesario que en la relación existente entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar se reduzca el plazo de desfase, de modo que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo.

En esta etapa se secciona la información de los estados financieros de AJ Y JA Redolfi S.R.L, para realizar un análisis vertical de los componentes del Patrimonio Neto para obtener una idea general de la información proporcionada. El mismo consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado analizado.

Tabla 2.

Análisis horizontal del activo

<b><u>ACTIVO</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	-78,1%	1829,2%
Cuentas por cobrar	15,8%	150,0%
Otras cuentas por cobrar	0,0%	-100,0%
Bienes de cambio	30,0%	25,0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>8,1%</b>	<b>97,9%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Bienes de uso	65,0%	-4,2%
Otros activos no corrientes	100,0%	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>78,6%</b>	<b>-4,2%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26,2%</b>	<b>55,4%</b>

De la Tabla 2 análisis horizontal del activo se desprende que el activo corriente en el año 2017 se incrementó en un 97,9% siendo los principales rubros Caja y Bancos (1829,2%) y Cuentas por cobrar (150%). De la comparación entre el año 2018 y 2017, se desprende que cobra una mayor importancia el aumento del activo no corriente, el cual tuvo una evolución del 78,6%. Con esto se aprecia que hay una inclinación a contar con activos menos líquidos, pero

a la vez hay que considerar que también aumenta cuentas a cobrar, lo que va a terminar generando una suba en la disponibilidad de activos corrientes.

Tabla 3.

Composición de la estructura de Activos

Activo	Saldos 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%
<b>Total activo corriente</b>	<b>85.149.328,34</b>	<b>63,67%</b>
Activos no corrientes		
Bienes de uso	44.894.286,49	33,57%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2,76%
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>48.584.839,32</b>	<b>36,33%</b>
<b>Total activo</b>	<b>133.734.167,66</b>	

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020)

De la Tabla 3, se puede analizar que dentro del Activo la cuenta con mayor porcentaje es Cuentas por Cobrar con el 39,74%, representando derechos a cobrar en el corto plazo, haciendo una diferencia visible con los restantes rubros que componen el Estado de Situación Patrimonial. Bienes de Uso tiene una participación del 33,57% del activo total posicionándolo en el segundo lugar como rubro de importancia, y como activo no corriente representó un 92,40%, lo que indica inflexibilidad de los recursos de la empresa. Esta composición anticiparía la rigidez de disponer de esos bienes para financiar el crecimiento, aunque esto se relaciona con dicha inversión debido a que gran porcentaje de los bienes de uso son las altas en instalaciones y rodados que representan la inversión llevada a cabo.

Tabla 4

Composición de la estructura del Pasivo



Pasivo	Saldo al 31/12/2018	Participación (en porcentaje)
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar	32.134.173,83	38,94%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	16,50%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	10,45%
Otras cuentas por pagar		0,00%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>54.373.951,83</b>	<b>65,89%</b>
Pasivo no corriente		0,00%
Cuentas por pagar	18.149.042,99	21,99%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	12,12%
Otras cuentas por pagar		0,00%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>28.149.042,99</b>	<b>34,11%</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>82.522.994,82</b>	

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020)

Respecto al Pasivo, exhibido a través de la Tabla 4, se desprende que las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo por medio de capital ajeno, correspondiente a sus acreedores, proveedores, préstamos bancarios entre otros. Cuentas por pagar representa el 38,94 % del Pasivo Total. Es importante destacar que Cuentas por pagar del pasivo no corriente representa el 21,99% del Pasivo Total. En conjunto, o sea bajo el rubro Cuentas por pagar, representan un 60,93 % del Pasivo Total. A modo de conclusión inmediata se puede indicar que la mayor parte del endeudamiento de la empresa se deriva de la operatoria diaria de la empresa y que las deudas a largo plazo se encuentren relacionadas a la adquisición de Bienes de uso.

Con el fin de profundizar el análisis, se lleva a cabo el cálculo de índices de corto plazo como de largo plazo para determinar la situación financiera de la empresa. Se comienza con la estructura de endeudamiento de la empresa.

Tabla 5

#### Ratios de endeudamiento de la empresa

	Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Corto plazo	Pasivo corriente/total pasivo	65,89%	67,61%	88,37%
Largo plazo	Pasivo no corriente/total pasivo	34,11%	32,39%	11,63%
	Relación acreedores/socios	1,61	1,35	0,68

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020)

De la Tabla 5 se desprende que la empresa a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad operativa de la empresa, en gran parte la empresa decide financiarse con sus proveedores, es decir que las deudas tomadas por terceros se hacen principalmente en el corto plazo, pero ha ido en caída. El indicador de la relación entre el aporte

de los acreedores y el aporte de los socios, denota que en 2016 cada \$1 aportado por los socios, se empleó \$ 0,68 de capital de terceros, luego en 2017 aumenta a \$ 1,35, para cerrar el periodo bajo estudio un \$ 1,61; o sea, ha estado empleando más recursos ajenos. A continuación, se presenta la Tabla 6, la cual brindará información sobre la liquidez de la empresa.

Tabla 6.

#### Situación de la liquidez de la empresa

Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Liquidez corriente	1,57	1,91	1,64
Fondo de maniobra	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$ 15.493.417,34

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020)

De la Tabla 6, en 2018 y por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuenta con 1,57 pesos para hacer frente a las obligaciones, se puede visualizar que el *ratio* de liquidez corriente ha tenido una disminución en comparación al año 2016. Es decir que las deudas generadas a corto plazo, que no corresponden a la inversión en este caso, sino a la actividad ordinaria de la empresa, se podrán cancelar sin conflictos, pero es necesario mejorar dicho indicador. El cálculo de los correspondientes Fondos de Maniobra, también llamado capital de trabajo, en todos los períodos es positivo, es decir, que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el Activo No Corriente, se encuentra disponible para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo. Esto es positivo ya que es una porción que se puede llegar a utilizar para financiar la propuesta. Con el objetivo de evaluar la rentabilidad del negocio, se confecciona la Tabla 7

Tabla 7.

#### Rentabilidades de la empresa

Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Margen de ventas	21,63%	20,82%	20,02%
Rentabilidad de los activos (ROA)	0,0779	0,0746	0,1206
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	0,2034	0,1756	0,2021

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020)

De la Tabla 7 se desprende que el margen de la empresa ha contado con una leve tendencia a crecer en el periodo ubicándose en promedio en un crecimiento del 0,8 % anual posiblemente debido al aumento de la capacidad instalada. La rentabilidad del activo sufrió una caída en el periodo, pero se puede apreciar que hacia el año 2018 comenzó a revertir la tendencia y el mismo desempeño con la rentabilidad de la inversión. Con el objeto de evaluar el desempeño de Cuentas por cobrar se presenta la Tabla 8

Tabla 8.

## Composición de las cuentas por cobrar

Rubro: Cuentas por cobrar	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Deudores por ventas	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48	\$ 18.355.456,59
Cupones Tarjetas de Crédito a cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Total cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48	\$ 18.355.456,59

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020)

Se destaca que el 100 % del rubro se integra por Deudores por Venta, lo que indica que la empresa financia la totalidad de las ventas de sus clientes, lo que puede exponerla a un alto riesgo de insolvencia si no han sido evaluados los clientes correctamente. Con este objetivo se realiza un análisis del plazo de cobranza en la Tabla 9.

Tabla 9.

## Análisis de las cuentas por cobrar

Indicador	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Plazo de cobranza de las ventas	60 días	60 días	30 días
Rotación de Cuentas por Cobrar	6 veces al año	6 veces al año	12 veces al año

Fuente: elaboración propia sobre la base de los estados contables de Redolfi (2020)

De la Tabla 9 se desprende que la demora de cobro se extendió a partir del año 2017 siendo perjudicial en un contexto donde los precios se incrementan y las tasas de interés se encuentran altas para el financiamiento.

Por medio del análisis financiero precedente se desprende, en general, que la empresa se encuentra en una situación económica financiera equilibrada, que no está endeudada a largo plazo, permitiendo que se gesten posibilidades de nuevas inversiones para el futuro. Es importante mejorar las cuentas por cobrar, reflejado a las deudas que sostiene a corto plazo; si bien la empresa es de gran magnitud y por tal motivo cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales, siempre se hace necesario que la relación entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar no exista tanto plazo de desfasaje y más aún en procesos inflacionarios, para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo que puedan incrementar la rentabilidad promedio.

## Marco Teórico

Albornoz (2012) declara que el administrador financiero juega un papel importante en la empresa, es quien tiene a cargo analizar sobre los estados financieros básicos:

- Los datos financieros, que son necesarios para controlar la posición y el progreso de la organización.
- La determinación de la estructura de los activos de la empresa, verificando entre los activos circulantes y fijos determinando un óptimo nivel de cada uno.
- La estructura del capital, en la cual tendrá que realizar la mejor mezcla de financiamiento-endeudamiento-capitalización para que resulte adecuada en el corto, mediano y largo plazo debido a que este tipo de decisión afecta a la rentabilidad, la solvencia y liquidez de la organización y dependerá de cada una de las fuentes la correlación entre los costos de financiación y el riesgo del negocio bajo examen.

Las organizaciones en su necesidad por medir rendimientos para tener una visión consolidada de la situación en la que se encuentran, realizan el análisis de índices financieros o ratios, los cuales son indicadores que permiten realizar un diagnóstico y predicción del futuro de una empresa (Lavalle Burguete, 2016)

Siguiendo la misma línea, el autor Baena Toro (2014) en su libro *Análisis financiero, enfoque y proyecciones*, interpreta como el análisis financiero es de necesidad de las empresas para diagnosticar y proyectar futuro crecimiento económico o inversión con información recopilada basada en hechos presentes o pasados e interpretada a través de técnicas de análisis financieros o *ratios*.

La etimología latina de *ratio* significa *relación, razón*, esto quiere decir que dos números aislados que tienen cada uno valor en sí mismo generan información financiera cuando se los combina en un coeficiente, la ligazón que tienen entre sí hacen de ellos un conjunto coherente, y las proyecciones de esta cohesión son útiles para llevar a cabo algunas mediciones financieras importantes en la dirección de la empresa (Mares, 2010).

El autor Albornoz (2012) menciona que análisis financiero tiene indicadores en el corto plazo como lo son el fondo de maniobra (activo corriente-pasivo corriente) que nos permite encontrar una aproximación del capital de trabajo neto requerido, índice de liquidez el cual nos permite visualizar con cada peso que se adeuda en el corto plazo que cantidad de activo corriente se tiene para hacer frente al mismo e indicadores en el largo plazo como lo son el nivel de solvencia de la organización, analizando el activo total y el pasivo total, también el nivel de

endeudamiento en relación al aporte de los socios que nos muestra por cada peso de capital cuanto se adeuda a acreedores, entre otros índices.

También los indicadores analizan rentabilidad, estas incluyen ganancias respecto al activo de la empresa o las ganancias generadas de acuerdo al capital invertido por los propietarios.

Al analizar esta situación se entiende que la empresa toma deuda en el pasivo corriente para sostener los créditos por ventas, por lo que Brachfield (2010) describe que las cuentas por cobrar generan grandes pérdidas por tomar obligaciones financieras bancarias al corto plazo para sostener el capital de trabajo neto especialmente en las pymes.

La falta de liquidez tiene diferentes niveles de existencia. Se puede decir que por la falta de liquidez la empresa no tiene la capacidad de aprovechar descuentos favorables u otras oportunidades rentables en su etapa más leve y también puede suceder que la empresa no llegue a cubrir los compromisos de pagos actuales y esto se transforme en una disminución del nivel de operaciones, venta forzada de bienes o como última instancia suspensión de actividades y la declaración de quiebra, todas estas situaciones relevadas en el corto plazo tienen consecuencia de gran importancia a largo plazo (Dominguez, 2007).

Fernández, (2015) coincidiendo con Brachfield (2010) informa que los atrasos en cobranzas influye en la gestión financiera de la empresa disminuyendo la velocidad del flujo de ingresos y en consecuencia requiriendo más capital de trabajo para realizar las actividades, aclara además, que la buena o mala administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa ya que el cobro representa el flujo de efectivo generado en la operación y es la principal fuente de ingresos declarando así el ciclo comercial de la organización para las operaciones futuras.

Por su parte Padilla (2014) comenta que la deuda se relaciona con el riesgo operativo y financiero, el nivel de deuda puede ser beneficioso para la organización debido a la posibilidad de crecimiento y a la deducción impositiva de los intereses, pero la deuda en exceso puede traer riesgos operativos los cuales la consecuencia principal es generar costos fijos excesivos sin poder cubrir los costos financieros de la deuda.

Tomando los conceptos y análisis antes desarrollados se menciona que los diversos autores tienen una polaridad marcada respecto a que las organizaciones necesitan del análisis financiero para poder desarrollarse, invertir, crecer y persistir en un mundo de constantes cambios económicos y sociales. Es por ello que analizar financieramente una empresa marca el camino a recorrer en un futuro incierto, pero con probabilidades ciertas de situaciones concretas.

## Diagnóstico y Discusión

### *Análisis del problema.*

En un mundo donde los cambios son cada vez más vertiginosos y hay pocas posibilidades de cometer errores se puede ver como las empresas con un paso en falso terminan en situaciones que no pueden solucionar. La empresa A.J. & J.A Redolfi SRL ha demostrado por su trayectoria que supo sostenerse en universos difíciles y crecer a pesar de las adversidades. Esto lleva a analizar que en el contexto actual la empresa se encuentra en una situación de riesgo debido a las dificultades financieras que atraviesa en el corto plazo por el crecimiento del rubro cuentas por ventas, del activo corriente y del rubro cuentas por pagar, del pasivo corriente.

### *Justificación del problema*

Analizando los estados contables de la empresa se puede visualizar el crecimiento del rubro cuentas por cobrar que en el año 2016 representaba un 46% del activo corriente y en el año 2018 representa un 62% con un crecimiento del 16%. A esto se agrega que el plazo de cobro es hasta 60 días como lo indica la *tabla 9* siendo el plazo de pago a proveedores en su mayoría contra entrega y algunos en un plazo máximo de 30 días lo que obliga a la empresa a tomar deuda para continuar con la actividad operativa.

También se puede ver en la *tabla 5* como la empresa ha tomado cada año más deuda para cerrar el ciclo 2018 con \$1,61 para cada peso aportado por los socios, esto por causa de no tener disponibilidad líquida para la inversión debido al incremento de las cuentas por cobrar.

### *Conclusión diagnosticada*

Teniendo en cuenta el incremento de las cuentas por cobrar y sus plazos, como también la situación del pasivo corriente el cual representa el 65% del total del pasivo, señal que determina que se está tomando deuda a corto plazo para financiar los plazos de cobro, en este trabajo se propone determinar la estructura de financiamiento óptima de la empresa que le permita generar nuevas estrategias de pagos a proveedores, renegociando plazos y además proponer un sistema de gestión para control de cobros que posibilite achicar la brecha de plazo entre ambos.

## **Plan de implementación**

Luego del análisis de los índices financieros que se pudieron observar en este informe y al verificar la situación crítica de la empresa en el corto plazo, se procede a proponer el plan de implementación para mejorar el escenario.

### *Objetivo General*

Implementar herramientas de gestión que focalicen la disminución de los costos financieros en el corto plazo para el periodo de 2021 con la información contable brindada por la empresa Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik.

### *Objetivos Específicos*

- Establecer una gestión de ventas que tienda a generar eficiencia en el cobro.
- Acortar plazos y establecer estrategias de gestión de cobros.
- Obtener índices que permitan analizar la evolución de la situación financiera en el corto plazo.

### *Alcances y limitaciones*

Alcance de contenido: Se aborda la situación financiera de la empresa Redolfi SRL analizando razones financieras según la información brindada y con el objetivo de optimizar la cadena de cobros en el corto plazo.

Alcance metodológico: Se utilizan metodologías descriptivas, explicativas y evaluación de tipo cuantitativo.

Alcance temporal: El presente trabajo se desarrolla a partir de los estados contables de la empresa en el periodo 2018 y se estima una aplicación total del plan de implementación en el periodo aproximado de 3 meses a partir del 2 de enero de 2021.

Alcance geográfico: Se aplicará sobre el sector de administración y ventas de la empresa, en la sede central ubicada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina.

Limitaciones: Cabe destacar que al momento de desarrollar el trabajo final de graduación no se encontraron inconvenientes o limitaciones que imposibiliten contar con la información necesaria para poder realizarse debido a que la misma estuvo disponible desde el comienzo.

El presente trabajo se limita al desarrollo de un plan de implementación de gestión de cobranzas en el corto plazo de la empresa Redolfi SRL, no considerando el mismo de aplicación genérica a otras empresas del sector.

### *Recursos involucrados*

Para sustentar la actividad desarrollada en este plan de implementación se necesitarán diversos recursos:

#### Recursos intangibles:

- Capacitación por área al personal responsable de la misma para que pueda interpretar indicadores
- Capacitación al personal involucrado en la tarea operativa del plan de implementación
- Control y seguimiento del plan de implementación.
- Software para poder realizar el mismo, Windows, Excel, Word, internet.
- Horas trabajo del personal y asesor del plan de implementación.
- Horas de trabajo personal idóneo en la gestión efectiva de cobranzas.

#### Recursos tangibles:

- Oficinas de área cobranzas.
- Oficinas de área ventas.
- Computadora con acceso a software descrito en recursos intangibles.
- Impresoras
- Listado de cuentas por cobrar.
- Listado de cuentas por pagar.
- Teléfono celular con WhatsApp.
- Estados contables.

### *Acciones a desarrollar*

A continuación, se exponen las actividades concretas a desarrollar en el plan de implementación, las cuales nos permitirán formar el Diagrama de Gantt para analizar su evolución temporal.

Actividad 1- Comunicarse con los dueños de la empresa con los fines de interpretar este informe para que, en el caso de encontrarse discrepancias solucionarlas antes de comenzar



con la aplicación del plan. Se estima un tiempo de ejecución de la misma de 1 semana. El responsable de realización de la actividad será el consultor que realiza el plan de implementación.

Actividad 2- Capacitar al personal con la finalidad de establecer un criterio de presentación de las cuentas corrientes. Esta actividad se define para solicitar al personal de la empresa la presentación de la documentación en un formato homogéneo. Tiempo de ejecución 3 días. El responsable de esta actividad será el consultor que realiza el plan de implementación.

Actividad 3- Acceder a la documentación de la empresa: Estados contables, resúmenes de cuenta corriente, cuentas por cobrar, por cliente. Se estima un tiempo de ejecución de 1 semana. Responsables en esta actividad: Consultor, responsable de área ventas, responsable de área administración y finanzas.

Actividad 4- Análisis de la información de la cual se tuvo acceso con la finalidad de realizar razones financieras actuales y establecer puntos críticos. Tiempo de ejecución 2 semanas. Responsables en esta actividad: Consultor, responsable de área ventas, responsable de área administración y finanzas.

Actividad 5- Capacitar al personal para desarrollar efectivamente las cobranzas con personal idóneo en la temática. Tiempo de ejecución 1 semana. Responsables en esta actividad: Personal idóneo, responsable de área ventas, responsable de área administración y finanzas.

Actividad 6- Aplicar un método de cobro a través de “descuento por pronto pago”. Aplicando un sistema de descuentos en los cuales sea menor a la tasa actual utilizada a través de la financiación bancaria en corto plazo para mantener el capital de trabajo. Alternativa que en primera instancia disminuirá el costo financiero de corto plazo. Tiempo de ejecución 3 semanas. Responsables de la actividad: Gerente de ventas y gerente de administración.

Actividad 7- Realizar informes de cuentas corrientes de manera semanal para enviar al gerente de administración y finanzas Tiempo de ejecución 2 meses. Responsable de la actividad descrita será cobranzas.

Actividad 8- Hacer informes quincenales por el gerente de finanzas de las cuentas corrientes analizando su evolución en: Cantidad, volumen y ciclos de pagos para transmitirlos a la gerencia general. Tiempo de ejecución 2 meses. Responsable de la actividad: Gerente de administración y finanzas.

Actividad 9- Control y correcciones necesarias de las actividades descritas anteriormente en función al cumplimiento de los objetivos específicos. Tiempo estimado de ejecución 3 meses. Responsables de la actividad: Consultor, responsable del área de ventas, responsable del área cobranzas.

### Marco de tiempo

De acuerdo a lo descrito anteriormente se desarrolla el marco de tiempo del plan de implementación con un Diagrama de Gantt, se informa que la actividad 7 y la actividad 8 tienen un esquema de realización de manera continua debido a que es un sector quien realiza los informes de manera semanal y se los transfiere al responsable del área quien tendrá que analizar la evolución de las cuentas corrientes para ir verificando resultados concretos transmitiéndolos a la gerencia general. Además, la actividad 9 se desarrolla en todo el proceso de implementación debido a que es la que provoca la retroalimentación para la implementación de mejoras.

Tabla 10

Diagrama de Gantt

	Meses	Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 1: Comunicarse con los dueños de la empresa.	Responsable: Consultor	■												
Actividad 2: Capacitar al personal para mantener criterios de presentación.	Responsable: Consultor		■											
Actividad 3: Acceder a la documentación de la empresa.	Responsable: Consultor, Área Ventas, Área Administración y Finanzas		■											
Actividad 4: Análisis de la información.	Responsable: Área Administración y finanzas, Consultor			■	■									
Actividad 5: Capacitar al personal para desarrollar efectivamente las cobranzas.	Responsable: Personal Idóneo, Áreas Ventas y Cobranzas					■	■							
Actividad 6: Aplicar un método de cobro a través de "descuento por pronto pago".	Responsable: Gerente de ventas y Gerente de administración							■	■					
Actividad 7: Realizar informes de cuentas corrientes de manera semanal.	Responsable: Área Cobranzas							■	■	■	■	■	■	■
Actividad 8: Hacer informes quincenales por el gerente de finanzas.	Responsable: Gerente de Administración y finanzas							■	■	■	■	■	■	■
Actividad 9: Actividad de control y corrección.	Responsable: Personal Idóneo, Áreas Ventas y Cobranzas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia (2020)

Definida las actividades y su duración se puede decir que lo propuesto precedentemente es desarrollar un esquema de descuentos por pronto pago a los clientes de la empresa el cual tenga una tasa de interés menor a la de la financiación bancaria utilizada. Luego de naturalizado por los clientes el esquema, se podrá establecer los márgenes mínimos de rentabilidad deseada con el objetivo que el pago contra entrega tenga el precio deseado del producto y los pagos a plazo generen una diferencia extra que será determinada por la tasa de interés bancaria utilizada anteriormente, haciendo que los costos financieros sean asumidos por los clientes que tienden a realizar los pagos a plazo.

A continuación, se procede a realizar el presupuesto necesario para el desarrollo del plan de implementación el cual se realiza en base a los honorarios indicativos informados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba que rigen a partir del 20/08 y el valor del módulo es de \$1860.

Los pagos se deberán realizar de maneras parciales una vez concluidas las actividades según se detalla a continuación:

Desde la actividad 1 hasta la actividad 4: 35 módulos.

Desde la actividad 5 hasta la actividad 8: 50 módulos.

Actividad 9: 80 módulos.

Valor total del plan de implementación: \$306.900

En el caso de los recursos tangibles se va a necesitar un presupuesto estimado de una computadora cuyo valor es de \$90.000, impresora \$16.000, Celular \$32.000.

El valor total del presupuesto es de \$444.900

Tabla 11

Presupuesto

Presupuesto		
Presupuesto Recursos tangibles		
De actividad 1 hasta actividad 4	\$ 65.100,00	
De actividad 5 hasta actividad 8	\$ 93.000,00	
Actividad 9	\$ 148.800,00	
Total recursos intangibles		\$ 306.900,00
Presupuesto Recursos tangibles		
Computadora	\$ 90.000,00	
Impresoras	\$ 16.000,00	
Teléfono celular con WhatsApp.	\$ 32.000,00	
Total recursos tangibles		\$ 138.000,00
Total		\$ 444.900,00

Fuente: elaboración propia (2020)

*Evaluación o medición de la propuesta*

Los indicadores a utilizar para el análisis de la evolución de las cuentas por cobrar serán los siguientes:

Análisis de rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de plazo de cobranza:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobranza} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

El índice actualmente nos muestra que las cuentas por cobrar rotan 6 veces al año y que el plazo promedio de cobranza es de 60 días, indicador que debería mejorarse a 12 veces al año y plazo promedio de cobranza 30 días.

Análisis de rotación de cuentas por pagar y periodo promedio de plazo de pagos:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

$$\text{Periodo promedio de pagos} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Estos índices nos muestran que la rotación de las cuentas por pagar es de 8 veces al año y el plazo promedio de pago es 45 días, el cual comentan los responsables de pagos que los plazos máximos tratados con proveedores es de 30 días vencido ese plazo se incurre en mora lo que genera intereses perdidos.

Estos indicadores vinculándolos entre sí nos brindan información necesaria para el punto de equilibrio en la cadena de cobros y pagos, para su vinculación se establecerá el siguiente esquema:

$$\frac{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} \text{ Si el resultado es: } \begin{cases} <1 \text{ situación de riesgo} \\ =1 \text{ situación de equilibrio} \\ >1 \text{ situación óptima} \end{cases}$$

El índice anterior nos indica que la situación de riesgo provoca un desfase entre los plazos de cobros y los plazos de pago, la situación de equilibrio significa que los plazos de cobros son idénticos a los plazos de pagos y la situación óptima nos muestra que la empresa cuenta con valores disponibles para aprovechar oportunidades.

## Conclusiones y recomendaciones

Al analizar el contexto financiero de la empresa A.J. y J.A. Redolfi SRL se puede percibir que la misma se encuentra en una situación en relación económica y financiera buena, con proyecciones a largo plazo positivas, aunque surge una discrepancia al momento de visualizar que la empresa se endeuda en corto plazo para sostener el capital de trabajo haciendo hincapié en el rubro cuentas por cobrar y su relación directa con cuentas por pagar.

Al visualizar la situación deficiente en el corto plazo, lo que trae a la empresa el mal aprovechamiento de las oportunidades, no dejándole la posibilidad de tomar deuda para concretar un negocio que genere beneficios extraordinarios, se concluye en el presente informe la necesidad de implementar actividades para optimizar la utilización de recursos mejorando así los rendimientos del capital invertido, dándole el oxígeno necesario a la organización para concretar un negocio de forma pertinente.

Dentro del plan de implementación se encuentran descriptas las actividades a desarrollar para mejorar la situación actual de la empresa, estimando el tiempo de aplicación de la misma de 3 meses a partir del 2 de enero de 2021, además se puede observar la actividad 7, 8 y 9 se van a desarrollar de forma continúa generando los datos necesarios para aplicar en los indicadores que van a determinar la evolución del plan y las correcciones necesarias para la concreción del mismo.

Finalmente, se recomienda aplicar el plan de implementación con el objetivo de mejorar la situación financiera de la empresa Redolfi SRL en el corto plazo, generando herramientas de gestión que le permitan perfeccionar los índices analizados. Además, se recomienda que la empresa genere espacios de actualizaciones continuas en los procedimientos de gestión, sugiriendo dejar abierta la posibilidad de la aplicación de mejoras en todos los sectores de la organización con el objetivo de que la empresa siga siendo líder en el sector por su capacidad de adaptarse a un universo de constantes cambios, agregando valor a la región y consolidándose con la responsabilidad y compromiso que la caracteriza.

## Referencias

- Albornoz, C. H. (2012). *Gestión financiera de las organizaciones: algunos elementos prácticos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero. Enfoque y proyecciones*. ECOE EDICIONES.
- Brachfield. (2010). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada*. Barcelon: Profit Editorial.
- Codigo Alimentario Argentino, Ley 18.284 (Boletin Oficial de La Nacion 28 de 07 de 1969).  
Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>
- Dominguez, P. R. (2007). *Manual del analisis financiero*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Fernández, J. L. (2015). *Finanzas de la empresa : toma de decisiones y subjetividad*. Córdoba: Córdoba : Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.
- INDEC. (1 de Julio de 2018). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Recuperado el 03 de 09 de 2019, de <https://www.indec.gob.ar>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Obtenido de Instituto nacional de estadística y censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf)
- KPMG. (2020). *Mass Consumption: habits and points of sale*.
- Lavalle Burguete, A. C. (2016). *Análisis financiero* . Digital UNID.
- Mares, A. I. (2010). *Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios*. Colombia: Pensamiento y Gestión.
- Ministerio de Justicia de Derechos Humanos. (2019).
- Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo , H., & Medina Hinojosa, D. (2018). El analsis financiero como herramienta clave para una gestion financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Canton Milagro . *Eumednet*.
- Padilla, M. C. (2014). *Análisis Financiero*. Bogota: ECOE EDICIONES.

- Ramirez Herrera, L. M., & Palacín Sánchez, M. J. (2018). El estado del arte sobre la teoría de la estructura de capital de la empresa. *Cuadernos de Economía*, 143-165.
- Redolfi, P. (2008). Traslado y diseño del Centro de distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik. Córdoba, Argentina.
- Santander Río . (Marzo de 2020). *Santander Río* . Recuperado el 18 de Abril de 2020, de [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=3&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser)
- Torres Miranda, J., & Avelino Ramírez, M. A. (mayo de 2017). Las Cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÍA. LTDA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-adecar.html>
- Zapata Sanchez, P. (2011). *Contabilidad General*. MCGRAW-HILL.

