

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Análisis de los estados contables**

**“Determinación de la estructura óptima de financiamiento en la  
empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL”**

**“Determination of the optimal financing structure in the company  
A.J. & J.A. Redolfi SRL ”**

**Autor: Castagno, Tomás**

**Legajo: VCPB28626**

**DNI: 36.487.443**

**Director de TFG: D´Ercole, Favio**

**Córdoba, Argentina, Julio 2021**

## Índice

Resumen .....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos.....	7
Análisis de situación.....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis de contexto .....	8
<i>Conclusión del análisis de contexto</i> .....	12
Diagnóstico organizacional .....	12
Análisis específico según perspectiva de la carrera .....	13
Marco Teórico .....	18
Diversos enfoques del análisis financiero .....	18
Análisis vertical y horizontal de los estados contables .....	19
Ratios financieros .....	19
Índice de liquidez .....	20
Ratios de endeudamiento.....	20
Ratios de rentabilidad .....	20
Conclusión del Marco teórico .....	20
Diagnóstico y discusión.....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema.....	21
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación .....	23
Objetivo general .....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance y limitaciones .....	23

Recursos involucrados.....	24
Acciones a desarrollar .....	24
Marco de tiempo para la implementación .....	25
Desarrollo de la propuesta .....	26
Evaluación de la propuesta.....	28
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32

## **Resumen**

En el trabajo final de grado, se examinó la importancia de la financiación óptima del capital de trabajo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L encargada de la distribución de productos de consumo masivo. Se efectuó una evaluación del contexto actual a través de herramientas como PESTEL y FODA, que derivaron en un análisis financiero realizado por medio de ratios, donde fueron comparados los ejercicios 2018 y 2017. A partir, de esta información y de los resultados obtenidos con los índices contables, se detectaron deficiencias en el manejo de los recursos y desfases en los ciclos de pagos venta y cobro, que perjudican el normal funcionamiento de la entidad. En cuanto a las causas, que provocan esta situación además del contexto económico del país, cabe mencionar, el desconocimiento de los clientes e inexistencia de seguimiento de sus créditos pendiente de pago, la falta de capacitación y de personal profesionalizado en el área de ventas y en la gestión de cobranzas y la carencia de penalidades por medio de intereses a los compradores morosos. Es por ello, que se desarrolló la implementación de un plan, que describe actividades a desarrollar, para el mejoramiento de las políticas de la organización, brindando solución al estado actual de las deudas por ventas, lo que derivara en un perfeccionamiento del financiamiento óptimo del capital corriente, beneficiando a la entidad en la posibilidad de incursionar nuevos horizontes comerciales a futuro.

Palabras claves: capital de trabajo, análisis financiero, ratios, financiamiento.

## **Abstract**

In the final degree work, the importance of optimal financing of working capital was examined in the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. in charge of the distribution of mass consumption products. An evaluation of the current context was carried out through tools such as PESTEL and SWOT, which resulted in a financial analysis carried out by means of ratios, where the fiscal years 2018 and 2017 were compared. Based on this information and the results obtained with the accounting ratios, deficiencies were detected in the management of resources and mismatches in the payment, sale and collection cycles, which impair the normal operation of the entity. As for the causes of this situation, in addition to the economic context of the country, it is worth mentioning the lack of knowledge of the clients and the lack of follow-up of their outstanding receivables, the lack of training and professionalized personnel in the sales area and in the management of collections, and the lack of penalties in the form of interest for delinquent buyers. For this reason, the implementation of a plan was developed, which describes activities to be developed for the improvement of the organization's policies,

providing a solution to the current state of sales debts, which will result in an improvement of the optimal financing of the current capital, benefiting the entity in the possibility of entering new commercial horizons in the future.

Key words: working capital, financial analysis, ratios, financing.

## Introducción

En el presente reporte de caso correspondiente a la carrera de Contador Público de la Universidad Siglo 21, se llevará a cabo un análisis de los estados contables en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de brindarle a la organización herramientas teóricas como prácticas para llevar adelante una estructura optima de financiamiento, teniendo en cuenta el entorno actual de este tipo de empresas donde se considera de vital importancia la diferenciación, para obtener mayor competitividad y un mejoramiento continuo a través de la eficacia y eficiencia.

La empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L. se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba. Su actividad dio comienzo el 1 de septiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi realizaron la compra de un negocio de cigarrería, bazar y librería. Así, de este modo, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios junto a una cadena de salones de ventas al por mayor de alimentos, bebidas, cigarrillos y artículos de perfumería.

Actualmente, año 2020, dicha entidad ha ido obteniendo año tras año un crecimiento, logrando mejorar su posición dentro de su mercado, contando así con 6000 clientes y una fuerza de venta de más de 35 vendedores. Para lograr lo anterior, dicha empresa, está compuesta por un centro de distribución principal el cual se encuentra ubicado en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, en que se llevan a cabo las compras a los proveedores para de esta manera abastecer sus cuatro sucursales, situadas en Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto, en lo que respecta al interior de la Provincial, como así también a la ciudad de Córdoba.

En lo que conlleva a la sociedad, se encuentra conformada por el 85 % de las cuotas partes que pertenecen a José Redolfi, descendiente de uno de los fundadores de esta entidad, y el resto está repartido de manera igualitaria en un 15 % para cada uno de sus tres hijos.

Si bien como se hizo alusión anteriormente, A. J & J. A Redolfi S.R.L. ha ido incrementando su crecimiento en el transcurso del tiempo, elevando su fuerza de venta, y así alcanzado un mayor número de clientes, lo que le permitió un mejor posicionamiento en el mercado donde actúa; se ha constatado que dicha organización posee una serie de debilidades, las cuales deberá tener en cuenta si pretende seguir obteniendo su éxito en la industria.

En primer lugar, realiza el 80 % de sus ventas al contado, lo que deja en evidencia la carencia de un plan de financiamiento para sus clientes que permitiría lograr una satisfacción mayor de los compradores, logrando de esta manera un equilibrio entre los ciclos de cuentas por pagar y cuentas por cobrar. En segundo lugar, la diversidad de productos ofrecidos dificulta el desempeño de una estrategia de diferenciación respecto de tus competidores. Finalmente, y no menos importante a las anteriores; la escasez de espacio del centro de distribución frena el crecimiento sostenido del volumen de ventas, a causa de pérdidas de oportunidades por falta de stock, roturas, robo y vencimiento de mercadería por falta de control y el desabastecimiento de las sucursales.

Para hacer frente a todos los aspectos en cual la empresa presenta debilidades, se procederá a realizar un análisis de los estados contables, con el fin de determinar la estructura óptima de financiamiento considerando los constantes cambios producidos por la globalización y los avances tecnológicos, lo que posibilitará lograr a través del equilibrio de sus recursos, una permanencia a lo largo del tiempo, buscando multiplicar el valor de la marca y la expansión en el mercado.

Finalmente, y para llevar a cabo dicho trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes los cuales serán utilizados como referencia de análisis para realizar de manera correcta el presente trabajo.

En el ámbito internacional, Sáenz y Sáenz (2019) analizaron las razones financieras de liquidez mediante ratios aplicados a una empresa permitiendo evaluar la situación actual y predecir el desempeño futuro, orientando así la toma de decisiones en cuanto a inversión, financiamiento y planes de acción.

Adicionalmente, Luna Altamirano, Espinoza González, Sarmiento Espinoza, Andrade Cordero, y Chamba Esparza (2019) efectuaron un análisis financiero, que resulto un instrumento valioso para la elección de las mejores alternativas comparando la situación actual y anterior de la organización y logrando proyecciones a futuro lo que permitió mejorar la gestión empresarial, corregir desequilibrios, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades con una correcta planificación de acuerdo a la tendencia futura.

En este sentido, Pérez, Bertoni, Sattler, y Terreno (2015) establecieron las bases a través de un modelo matemático mediante el cual se determinó la estructura de capital de las pymes con mayor precisión, teniendo en cuenta, las condiciones inestables de Latinoamérica evitando

sucesos de insolvencia de las compañías y arribando a la mejor combinación de fondos propios y ajenos.

Por su parte como antecedente Nacional, Cristóbal (2018) desarrolló un análisis horizontal y vertical a partir de la información contable expuesta en los estados financieros evaluando la estructura patrimonial, lo que le permitió concluir que cada entidad podrá adaptar las ratios de manera más convenientes teniendo en cuenta sus particularidades y de acuerdo a sus objetivos propuestos.

En este sentido, con el desarrollo del presente trabajo, se pretende brindarle a los clientes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. mejores condiciones de financiamiento solucionando la problemática de las cuentas por cobrar, además de obtener un nivel adecuado de inventarios evitando pérdidas innecesarias en el stock, mejorando de este modo la liquidez de la empresa a través del análisis e interpretación de los estados contables, esta herramienta proporcionará la estructura óptima de financiamiento posibilitando la permanencia en el mercado, el crecimiento sostenido y evitando incumplimientos e insolvencias por parte del ente bajo estudio

#### *Objetivo general*

Determinar la estructura óptima de financiamiento en la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L., mediante el uso de indicadores de la información contable, para el logro de un equilibrio en el capital de trabajo durante el año 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Analizar la situación económica y financiera de la empresa, para obtener una concepción de la realidad actual de la entidad.
- Aplicar ratios financieros con la intención de mejorar la rotación del capital de trabajo.
- Redefinir la política de financiamiento, pagos e inventarios para optimizar la estructura financiera.
- Determinar la mejor alternativa de financiamiento en pos de, equilibrar el capital corriente.



## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L. cuenta con una amplia trayectoria en el negocio de la distribución, es por ello que ha desarrollado un crecimiento constante en la comercialización de productos alimenticios en toda la provincia de Córdoba y en provincias vecinas.

En la actualidad, cuenta con 6000 clientes aproximadamente que por lo general son, empresas unipersonales o con pocos empleados, habitualmente se trata de despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera. Los mencionados cuentan con escasos recursos, salones de pocos m<sup>2</sup> y realizan ventas con volúmenes de ventas reducidos, además, no cuentan con utilitarios para transportar mercadería ni con el tiempo necesario para realizar el proceso de compra.

La organización bajo estudio en el presente reporte de caso, opto por trasladar sus instalaciones fuera del ejido urbano de James Craik, donde invirtió en la construcción de un nuevo depósito para superar el impasse producido en su crecimiento a causa de tamaño de su infraestructura lo que produce perdidas de ventas por falta de stock, roturas y robos y demoras en la preparación de los pedidos.

Si bien el plan estratégico menciona la intención de brindar un servicio altamente orientado en la satisfacción del cliente y en ofrecer precios competitivos, los compradores no cuentan con un programa de financiamiento, lo que es una alerta para la institución porque al comercializar productos de consumo masivo estos son muy sensibles a las condiciones de venta ofrecidas, pudiendo modificar fácilmente los proveedores elegidos.

En este sentido, es importante realizar un análisis contable de la situación económica y financiera produciendo una gestión eficiente en las cuentas por cobrar y en las cuentas por pagar, logrando así un desempeño a lo largo del tiempo en base a la toma de decisiones efectivas para el desarrollo financiero.

### *Análisis de contexto*

Al momento de realizar un análisis empresarial, es indispensable considerar las características del entorno en el que ésta se encuentra inmersa. A continuación, se utilizará la herramienta PESTEL para describir la situación actual del macro entorno de la organización.

### *Factor político - económico*

El actual gobierno de la República Argentina, liderado por Alberto Fernández desde el año 2019, se ha encontrado desde sus inicios con una economía inestable, el cual ha implementado medidas tendientes a recuperar u estabilizar al país, las cuales repercutieron tanto en las empresas como en sus consumidores desde Diciembre de 2019 a Abril de 2021, agravándose la situación a partir a la aparición de la pandemia Covid-19 generando un doble desafío por parte del gobierno por un lado, combatir la pandemia del coronavirus y por otro lado evitar una caída mayor en la economía nacional. Entre éstas medidas se encuentra el aumento en el monto de las asignaciones universales por hijo, la ayuda a monotributistas de categoría A y B denominada IFE por un valor de \$10.000, la ayuda a empresas con préstamos a comenzar a pagar a seis meses, la cancelación de tarifas de telefonía, cables, como alquileres (LaNacion, 2020).

Además, en relación a lo anterior y en sumatoria; el Ministerio de Desarrollo Productivo, agregó otras medidas económicas para ayudar a las diferentes clases sociales del país a luchar contra la pandemia: fijación de precios máximos para bienes de consumo general como prórroga de vencimientos de deudas para PyMEs y Micro PyMEs como ayuda monetaria en relación a préstamos bancarios para pagar sueldos con un interés mínimo del 24% anual de TNA (argentina.gob.ar, 2020).

Sin embargo y a pesar de las medidas tomadas y redactadas líneas arriba; durante el año 2020, el PBI sufrió una caída del 9,9%, un aumento en el dólar oficial, y que la inflación anual se encuentre en el orden del 36 %, lo cual son números alarmantes que invita al gobierno a rever las medidas tomadas y plantear nuevas en el corto plazo (Banco Mundial, 2021).

Estas medidas son importantes a analizar en relación a la empresa en estudio, ya que al determinar precios máximos, la gente no va a disminuir el consumo de bienes alimenticios repercutiendo positivamente a las empresas del rubro ya que no van a variar o disminuir la demanda de su comercialización y en segundo lugar, dichas empresas como la de dicho reporte de caso, deberán tener la tranquilidad que en caso que la situación se agrave tienen la posibilidad de acceder a un beneficio con una tasa de interés mínima para cumplir con sus obligaciones sobre todo con su nómina de empleados.

### *Factor social*

La provincia de Córdoba en el presente año, no se encuentra ajena a la crisis que generó el Coronavirus en el resto del país, lo que impactó de manera negativa en el mercado laboral. A nivel provincial, en el año 2020 la tasa de desempleo promedio fue del 14,3% donde queda en evidencia la tendencia al home office en épocas de pandemia (Petovel, 2021).

A estos datos u indicadores provinciales le podemos sumar los datos nacionales para tomar dimensión de la preocupación de la situación en la que transcurre el país. Los datos oficiales del cuarto trimestre del año 2020 con un nivel de actividad del 45 %, tasa de empleo del 40% y una tasa de desocupación de 11 % en toda la República (INDEC, 2021).

#### *Factor tecnológico*

La necesidad que tienen las empresas actualmente, es de adaptarse a los cambios generados por las nuevas tecnologías lo que es un factor clave para aumentar su cadena de valor en época de pandemia. La respuesta ante ello, es un aumento de trabajos en domicilio denominados “home office” donde las empresas continúan sus procesos productivos de manera eficiente y a la vez que conservan sus dividendos anuales (Infobae, 2020).

Con respecto a los clientes, los mismos también variaron su comportamiento en este último tiempo donde la tendencia fue optar por el comercio electrónico en tiempos de pandemia. Con ello se ha visto reflejada un aumento en la compra en supermercados del 36 % a través de este medio (Infobae, 2020).

Otro dato muy importante y en relación al caso en estudio es en cuanto al transporte; los dispositivos GPS siguen evolucionando y en combinación con otros medios de información geográfica y cartográfica (GIS), permiten recolectar y transferir datos en tiempo real. A demás en un futuro el uso de combustibles alternativos reducirá los costos, y, por último, la utilización de drones y dispositivos no tripulados se impondrá pronto en paquetería y reparto de corta distancia dando como resultado una clara sistematización y automatización de procesos (Retos, 2018).

En lo que respecta a A. J & J.A. Redolfi S.R.L. dichas líneas son un incentivo a la innovación donde deberá adaptarse a los cambios generados por la tecnología lo que le posibilitará una mejora en sus procesos, optimizar su actividad, incremento en su rentabilidad y una ventaja competitiva eficiente en su mercado.

#### *Factor ecológico*

Cada vez es mayor la necesidad de las empresas, de preocuparse por el cuidado del medioambiente en general, buscando generar un control en la contaminación y mejorar la calidad de vida de los seres humanos al mismo tiempo que una ventaja competitiva ante la competencia y mejor aceptación del cliente (LaNación, 2020).

Estas mejoras ambientales como la preocupación de las organizaciones sobre sus procesos y el cuidado del medio ambiente; incentivan a la generación de un plan de gestión ambiental uniendo los objetivos empresariales de la gestión de la empresa con objetivos ecológicos de sus procesos para con el medioambiente (ctmaconsultores, 2020).

La empresa bajo estudio, deberá entender el cambio de concepción que se produjo en los últimos años sobre la gestión ambiental para poder seguir siendo competitiva desde dicho aspecto. Para ello, necesitará invertir en esta materia, logrando una cumplimentar con su Responsabilidad Ambiental, lo que le dará una ventaja competitiva llegando así a más clientes y evitando las posibles sanciones.

#### *Factor legal*

En el aspecto legal la última Reforma Tributaria del año 2017, durante el gobierno de Mauricio Macri, ha modificado diferentes impuestos a tener en cuenta donde la empresa en estudio no es excluyente.

En el Impuesto a las Ganancias, se creó la nueva figura de dividendo ficticio y además la alícuota se dividió en dos partes, 25 % en renta corporativa y 13 % en distribución de dividendos y en cuanto a los Impuestos Internos, se han incrementado en un 35,1 % para bebidas alcohólicas y cigarrillos, pero a su vez se imputará un mínimo imponible mayor (Hacienda, Ministerio de economía, 2018).

En relación a lo anterior el 23 de diciembre del 2019 se promulgo la ley 27.541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública, que declara emergencia publica en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, tarifaria, energética, sanitaria y social (SAIJ, 2020).

Por último, a las nuevas normativas legales anteriores, a raíz del COVID-19, las empresas se ven obligadas a aplicar las recomendaciones del Ministerio de Salud de la Nación, para preservar la salud de sus colaboradores, clientes y proveedores.

En cuanto al protocolo para las empresas, el Ministerio de Salud de la Nación establece una serie de recomendaciones. Durante el ingreso a la compañía, todos sin excepción deben

lavarse las manos en no menos de 20 segundos, con abundante cantidad de agua y jabón, como así también antes y después del almuerzo y las infusiones o de manipular elementos provenientes del exterior. Está prohibido el saludo con contacto físico de toda índole y tampoco se podrá compartir el mate. Ciertas superficies como escritorios, mostradores, teclados, etc. deben desinfectarse frecuentemente, para así minimizar el riesgo de contagio como los lugares cerrados deben ser ventilados (enac, 2020).

Finalmente, los trabajadores que presenten problemas de salud, deben avisar a su Líder y comunicarle al Servicio Médico correspondiente (enac, 2020).

Es importante para A.J & J.A Redolfi S.R.L. atender las cuestiones impositivas, evitándolas sanciones que conlleva su incumplimiento, a su vez la pandemia genera beneficios fiscales que da la posibilidad de ayuda económica para las organizaciones, como es el caso de la moratoria, al cual se deberá estar atento.

En cuanto a Seguridad e Higiene, no cuenta con un departamento que atienda esta materia, lo que la nueva situación del Coronavirus lleva a invertir en ello, respetando las medidas sanitarias, buscando protección personal y la capacitación de los empleados.

#### *Conclusión del análisis de contexto*

Para ultimar con el análisis de contexto se puede inferir que la situación actual política económica sumado a la pandemia mundial no es lo ideal teniendo en cuenta los indicadores expuestos. Sin embargo y en este sentido, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y las demás empresas del rubro, se encuentran ajenas a ello al comercializar bienes de consumo esencial. Por lo tanto, es un buen momento para incorporar nuevas formas de consumo electrónico provocadas por los avances tecnológicos y continuamente atender los aspectos ambientales, legales y de seguridad e higiene adaptándose a los protocolos vigentes. De esta manera al profesionalizar los sistemas de control mediante una mejor gestión; la actividad se empleará con mayor eficiencia, estimulando a los empleados con metas claras, conocidas y bien establecidas, logrando así, que los directivos tomen decisiones correctas para sus negocios asumiendo menores riesgos donde todo ello producirá una satisfacción mayor en los clientes.

#### *Diagnóstico organizacional*

Una vez conocida la metodología de trabajo actual de la empresa; a continuación, se procederá al análisis interno utilizando la matriz FODA la cual completa el análisis de la empresa en su totalidad.

Tabla 1 Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia trayectoria que le otorga reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Gran variedad de productos.</li> <li>• Tiempo de entrega acotado.</li> <li>• Ubicación geográfica estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No identifica a los clientes por volumen ni por comportamiento de venta.</li> <li>• Precios muy sensibles ante la demanda de los clientes.</li> <li>• Inexistencia de un área de Recursos Humanos.</li> <li>• Espacio físico reducido que provoca pérdidas por falta de stock, roturas o robos.</li> <li>• Carencia de alternativas de financiamiento para los clientes.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de un nuevo depósito con mejoras en la infraestructura.</li> <li>• Tendencia hacia el comercio electrónico llegando a mayor cantidad de lugares con un costo menor.</li> <li>• COVID-19 es una oportunidad para invertir en empresas de que comercializan bienes que forman parte de las necesidades básicas.</li> <li>• Leyes en beneficio de las Pymes tanto a nivel Nacional como Provincial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de los clientes para cambiar de proveedores.</li> <li>• Inestabilidad económica que vive el país.</li> <li>• Elevado nivel de inflación y alto tipo de cambio que impactan en los costos de la empresa.</li> <li>• Nuevos competidores al comercializar bienes de consumo masivo existen diversidad de vendedores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### *Análisis específico según perspectiva de la carrera*

Este análisis se realiza de acuerdo a la información propuesta en los Estados Contables de Redolfi, mediante la aplicación de esta herramienta financiera se evaluará el desarrollo de los rubros mas relevantes entre dos periodos diferentes.

Tabla 2 Análisis vertical y horizontal del Activo de Redolfi S.R.L

<b>ACTIVO</b>	<b>Saldo al 31/12/2018</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Saldo al 31/12/2017</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Horizontal</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	2.178.770,08	1,63%	9.954.707,30	9,39%	-78,11%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	39,74%	45.888.641,48	43,29%	15,81%
Otras cuentas por cobrar					
Bienes de cambio	29.827.616,96	22,30%	22.944.320,74	21,65%	30,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>85.149.328,34</b>	<b>63,67%</b>	<b>78.787.669,52</b>	<b>74,33%</b>	<b>8,07%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
Bienes de uso	44.894.286,49	33,57%	27.205.669,71	25,67%	65,02%
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>27.205.669,71</b>	<b>25,67%</b>	<b>78,58%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>133.734.167,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>105.993.339,23</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,17%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

La *tabla 2*, permite a través del análisis vertical del año 2018 evidenciar que, en la composición del activo, el factor con mayor preponderancia es el de las Cuentas por Cobrar con el 39,74% el mismo corresponde a derechos a cobrar estableciendo una tendencia de la empresa hacia la flexibilización respecto a sus clientes. En segunda instancia se ubica el rubro de los Bienes de Uso conformando un 33,57% del Activo Total y un 92,40% del Activo No Corriente, que denotan las inversiones realizadas en rodados e instalaciones.

En cuanto al análisis horizontal, en el cual se evalúan dos periodos diferentes, se demuestra que los Bienes de Cambio se elevan un 30% en el año 2018 con respecto al año 2017. Adicionalmente, se produce una baja en Caja y Bancos del 78,11%, constatando la pérdida de liquidez en el Activo No Corriente, lo que podría causar situaciones de insolvencia en el corto plazo o ante contingencias que podrían ocurrir.

*Tabla 3 Análisis vertical y horizontal del Pasivo de Redolfi S.R.L*

<b>PASIVO</b>	<b>Saldo al 31/12/2018</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Saldo al 31/12/2017</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Horizontal</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	32.134.173,83	38,94%	21.981.198,51	36,05%	46,19%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	16,50%	11.570.625,00	18,98%	17,65%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	10,45%	7.676.469,00	12,59%	12,39%
Otras cuentas por pagar					
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>54.373.951,83</b>	<b>65,89%</b>	<b>41.228.292,51</b>	<b>67,61%</b>	<b>31,89%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	18.149.042,49	21,99%	18.149.042,99	29,76%	0,00%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	12,12%	1.600.000,00	2,62%	525,00%
Otras cuentas por pagar					
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.149.042,49</b>	<b>34,11%</b>	<b>19.749.042,99</b>	<b>32,39%</b>	<b>42,53%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>60.977.335,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>35,33%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

En la *tabla 3* se observa, que el porcentaje de las Cuentas Por Pagar del año 2018, representan un 38,94% del Pasivo Total la mayor parte corresponde a la operatoria habitual de la entidad en la cual se realiza la compra de Bienes de Cambio a crédito.

Por otra parte, al analizar el periodo 2018 respecto al 2017, existe un notorio incremento del 525% en Otros Pasivos No Corrientes el cual fue provocado por deudas en entidades financieras donde se adquirieron préstamos.

Para profundizar el análisis a nivel general presentado, se calculan ratios a corto y para profundizar la situación económica y financiera de A. J & J. A Redolfi S.R.L.

*Tabla 4 Ratios de liquidez*

Indicador	Formula	2018	2017
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,57	1,91
Capital Corriente	Activo Corriente-Pasivo Corriente	30.775.376,51	37.559.377,01

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

En la *tabla 4* se aprecia que, en el año 2018 por cada \$1 que la empresa adeuda, posee \$1,57 para afrontar sus obligaciones, de igual manera este índice sufrió una disminución en relación al año 2017. Por su parte, el Capital Corriente es positivo, es decir, que cuenta con un fondo de maniobra suficiente para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

*Tabla 5 Ratio de endeudamiento*

Indicador	Formula	2018	2017
Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio Neto	1,61	1,35

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

En la *tabla 5* y complementando el análisis vertical de la *tabla 3*, se refleja que en estos periodos la compañía posee mayor cantidad de deuda a corto plazo. En relación al Endeudamiento, en el 2017 por cada \$1 aportado por los socios se utilizó \$1,35 de terceros, aumentando este índice al año siguiente producto de un aumento del Pasivo superior al del Patrimonio Neto.

*Tabla 6 Composición cuentas por cobrar*

<b>Nota N°2 - Cuentas por cobrar</b>	<b>2018</b>	<b>Vertical</b>	<b>2017</b>	<b>Vertical</b>
Deudores por ventas	53.142.941,30	100%	45.888.641,48	100%
Cupones Tarjetas de Crédito a cobrar		0%		0%
<b>Total cuentas por cobrar</b>	<b>53.142.941,30</b>	<b>100%</b>	<b>45888641,48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

En la *tabla 6* se exhibe como la empresa financia el total de sus ventas a crédito, dado que la cuenta Deudores por ventas representa el 100% de las Cuentas por pagar, teniendo un alto riesgo de insolvencia si no son correctamente analizados sus clientes.



*Tabla 7 Composición cuentas por pagar*

<b>Nota N°7 - Cuentas por pagar</b>	<b>2018</b>	<b>Vertical</b>
Proveedores	25.198.090,83	78%
Acreedores pagos diferidos	0,00	0%
Alquileres cobrados por adelantado	0,00	0%
Préstamo Banco Macro	0,00	0%
Adelantos en cuentas corrientes bancarias		0%
Bco. Córdoba Cta. Cte.	2.341.685,00	7%
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398,00	14%
<b>Total Cuentas por pagar</b>	<b>32.134.173,83</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

En la *tabla 7* se muestra la Composición de las cuentas por pagar donde se expone que el endeudamiento es en mayor proporción producto de las compras a sus proveedores con el 78% y el resto corresponde a los bancos con que trabaja la organización.

*Tabla 8 Ratio Política de inversión*

Indicador	Formula	2018	2017
Inmovilización del Patrimonio Neto	Activo No Corriente/Patrimonio Neto	0,95	0,60

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

En la *tabla 8*, el ratio de Inmovilización del Patrimonio Neto, refleja como los fondos de los propietarios financian los Activos fijos y el sobrante es utilizado para respaldar el capital de trabajo, adicionalmente el aumento del Activo No Corriente en una proporción mayor a la del Patrimonio Neto elevó este indicador en el año 2018.

*Tabla 9 Ratios de Análisis de situación económica y financiera*

Indicador	Formula	2018	2017
Rentabilidad Económica	UAI/Activo Promedio	41,64	31,98
Rentabilidad Financiera	UAI/PN Promedio	21,65	18,44
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	UN/PN Promedio	0,13	0,10
Efecto Palanca	Rentabilidad Económica/Rentabilidad Financiera	0,52	0,58

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

La *tabla 9* expone a través del Efecto Palanca como la Rentabilidad Financiera es menor que la Rentabilidad Económica, esto genera una pérdida para la empresa. Además, muestra

como la Utilidad Neta aumento en una proporción mayor al Patrimonio Neto promedio, incrementando así, la Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE).

*Tabla 10 Análisis de circulación del capital corriente*

Indicador	Formula	2018	Redondeo	2017	Redondeo
Plazo de Cobro Ventas a Crédito	(Deudores por Ventas Promedio /Ventas) *365	56,68	57	42,58	43
Plazo de Pago de Compras de Bienes de Cambio a Crédito	(Proveedores Promedio/Compras) *365	48,47	48	54,45	54
Plazo de Almacenamiento de Bienes de Cambio	(Bienes de Cambio Promedio/ Costo de Ventas) *365	38,53	39	34,57	35
Ciclo Operativo Bruto (COB)	Plazo de Cobro Ventas a Crédito + Plazo de Almacenamiento de Bienes de Cambio	95,21	96	77,15	78
Índice de Liquidez Teórica	COB/Plazo de Pago de Compras de Bienes de Cambio a Crédito	1,96		1,42	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a estados contables provistos por la empresa.

El análisis de la circulación del capital corriente, expuesto en la *tabla 10*, demuestra un incremento en el Plazo de Cobro de las Ventas a Crédito, y, por el contrario, se produjo una disminución en el Plazo de Pago de Bienes de Cambio, dejando expuesto un desfase entre los flujos de entrada y salida de efectivo, y marcando la excesiva tolerancia de la empresa con sus clientes.

Adicionalmente, el Ciclo Operativo Bruto (COB), aumento a raíz de un Plazo de Cobro de Ventas a Crédito y un Plazo de Almacenamiento de Bienes de Cambio, superior de un periodo al otro, por lo tanto, la conversión de los Bienes de Cambio en efectivo demandara mayor cantidad de días.

Por último, el Índice de Liquidez Corriente trabaja con el paradigma ( $ILT > 1$ ), enmarcando un nivel superior en el año 2018, es decir, que el existe un requerimiento de capital corriente, dado que el periodo de espera de los ingresos es superior al de los egresos.

Este Análisis de los estados contables a través de los ratios servirá para exponer la situación económica y financiera de A. J & J. A Redolfi S.R.L., la que al poseer Capital de Trabajo positivo podrá continuar con el desarrollo de sus operaciones habituales. Además, al no presentar deudas a largo plazo contara con un fondo de maniobra para realizar inversiones a futuro. Sin embargo, presenta un inconveniente en las Cuentas por Cobrar con significativas deudas a corto plazo, teniendo un desfase en su periodo de cobranza el que no es coincidente con las políticas establecidas, dándole a los clientes una excesiva flexibilidad en sus pagos

## Marco Teórico

En este capítulo se desarrolla el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos sobre la estructura óptima de financiamiento, luego se desarrollará la herramienta del análisis de los estados contables a través de los indicadores para que sea aplicada de manera correcta.

### *Diversos enfoques del análisis financiero*

El análisis financiero de los estados contables, además de conocer la situación actual de la entidad, permite la toma de decisiones a futuro, prediciendo ciertos límites para su crecimiento. Se efectúa a través de ratios, que actúan como indicadores mediante los cuales se obtiene un diagnóstico presente de la entidad identificando los puntos fuertes y débiles, evaluando si podrá cumplimentar sus obligaciones tanto a largo como corto plazo (Herrera Freire y Betancourt Gonzaga, 2016).

Este examen se desarrollará partiendo de los datos establecidos en los estados contables y de otros complementarios, que posibilitarán obtener un conocimiento de la organización en profundidad, del patrimonio, su situación financiera y los resultados alcanzados. De esta manera, concederá conclusiones sobre el desarrollo posterior que ayudaran a ratificar o modificar las acciones realizadas con anterioridad (Garrido Miralles e Íñiguez Sánchez, 2017).

No obstante, lo mencionado en los párrafos precedentes hacen alusión a un enfoque tradicional del análisis financiero donde se obtienen únicamente datos cualitativos a través de los indicadores denominados, ratios o razones. Sin embargo, existe otra concepción dentro del proceso de investigación denominada enfoque sinérgico que actúa como complemento del enfoque tradicional de una manera más integral y fidedigna utilizando datos cualitativos como cuantitativos donde se tiene en cuenta el ambiente del negocio, las políticas contables, características del sector, la coyuntura económica, entre otros (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, y Huertas Cardozo, 2018).

En este sentido, independientemente del enfoque a utilizar, el análisis de los estados contables es crucial para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas, siendo de suma relevancia en la gestión organizacional dado que permite un manejo eficiente de la información y una toma estratégica de decisiones.

### *Análisis vertical y horizontal de los estados contables*

Dentro del análisis financiero las herramientas utilizadas para evaluar el comportamiento financiero de las empresas a partir de los datos expresados en los estados contables, se denominan análisis vertical y horizontal.

El primer método, de acuerdo a Lavalle Burguete (2016), es estático y expone en porcentajes las cifras de un estado financiero. El resultado obtenido deberá comparado en varios ejercicios, sobre el mismo estado contable, la misma cuenta y el mismo periodo de tiempo de una empresa similar o la misma empresa en otro lapso similar, posibilitando constatar el desempeño de cada rubro en cada ciclo.

En concordancia con lo anterior, Puerta Guardo et al (2018), añaden que este análisis brindara un conocimiento de la constitución interna de la compañía y de su estructura financiera.

Por parte, el análisis horizontal es de índole dinámico, y permite evaluar el crecimiento o decrecimiento de los resultados obtenidos dentro de cada cuenta o partida utilizando estados homogéneos en periodos continuos, posibilitando constatar su significatividad (Lavalle Burguete, 2016).

En este orden de ideas, Puerta Guardo et al (2018), exponen que este método es efectuado en más de un ciclo de tiempo, a través de la estimación de tendencias y proyecciones futuras, constatando así si el desarrollo de la entidad está mejorando o por el contrario se está deteriorando.

### *Ratios financieros*

El análisis de razones financieras, denominados indicadores o ratios financieros, se desarrollará delimitando niveles óptimos, los cuales se constatarán con la comparación por medio de una división de datos financieros, evaluando una situación actual o pasada de la entidad (Herrera Freire y Betancourt Gonzaga, 2016).

En este sentido, Yindenaba Abor (2017) lo define como la comparación entre dos variables para determinar una relación, con el propósito de definir si se tratara de una debilidad o una fortaleza para la empresa.

Dentro de estos ratios financieros, los diferentes autores coinciden que existen clasificaciones, teniendo en cuenta, la forma en que son planeen y sus características generales, siendo de utilidad para constatar objetivos distintos.

### *Índice de liquidez*

Los ratios de liquidez, son aquellos capaces de brindar información sobre la situación a corto plazo de la empresa, en lo que respecta a disponibilidades, liquidez y fondos de maniobra, analizando si podrá cumplimentar con solvencia sus compromisos (ACCID, 2019).

En este sentido, Herrera Freire y Betancourt Gonzaga (2016), añaden que no corresponde únicamente a la realidad financiera total de la organización sino con la agilidad para transformar activos y pasivos corrientes en efectivo.

### *Ratios de endeudamiento*

Estos índices, se encuentran relacionados con, la capacidad de la empresa para responder ante sus deudas y obligaciones a corto como a largo plazo, y a la proporción de fuentes de financiamiento externo que solicitan al efectuar sus operaciones e inversiones (Lavalle Burguete, 2016).

Ampliando este concepto, la ACCID (2019) menciona, que el financiamiento óptimo, se vincula con generar en el pasivo un costo mínimo, el que permita maximizar el valor de la compañía a un riesgo ínfimo.

### *Ratios de rentabilidad*

Le permitirán a la organización, medir en términos relativos, el rendimiento generado en un periodo de tiempo específico, teniendo en cuenta los capitales destinados para ello (Garrido Miralles e Íñiguez Sánchez, 2017).

Por su parte, en concordancia con lo dispuesto anteriormente, Puerta Guardo et al (2018) refieren que estos indicadores determinan el grado de éxito de la empresa para generar superávit, comprándolo con los recursos empleados o la inversión realizada para acceder a ese beneficio, que podrá ser repartido entre los accionistas.

### *Conclusión del Marco teórico*

Finalmente, sintetizamos que, a través del análisis de los estados contables y siguiendo lo redactado precedentemente; A. J & J.A. Redolfi S.R.L., deberá aplicar esta metodología con periodicidad, de modo tal que le permita identificar las desviaciones y realizar su corrección en tiempo y forma. Adicionalmente, le brindara un crecimiento sostenido, logrando el cumplimiento efectivo de sus obligaciones mediante una gestión efectiva a partir de la toma de decisiones al menor riesgo posible.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

En el análisis específico del presente reporte de caso, y las pertinentes interpretaciones permitieron arribar a la conclusión que, la principal deficiencia se encuentra en el ciclo de cobros y pagos, donde existe un desfase que genera pérdida de liquidez, y a futuro demandaría la necesidad de financiamiento externo. Adicionalmente, se detectaron falencias, en las políticas de cobro de ventas a crédito y en el pago a proveedores, y en la gestión del stock producto de pérdidas por robos, roturas y vencimientos a causa de la falta de infraestructura. El periodo de cobranzas se incrementó de un periodo a otro, y el de pagos disminuyó, perjudicando aún más la problemática existe, además, no se encuentran dentro de los plazos esperados cobro. Las causas pueden ser variadas, como la inflación, pobreza y desempleo que cuentan con tendencia ascendente, pero la falta de una diversificación, planificación y estrategias en la gestión de los clientes es evidente.

### *Justificación del problema*

El contexto actual, enmarca las nuevas tendencias hacia un mundo globalizado, con avances tecnológico, donde los consumidores son cada vez más exigentes. Esto produce que, los modelos y estrategias utilizadas en el pasado, con resultado positivo para las entidades, deban ser modificadas y/o revisadas para adaptarse a los requerimientos del mercado que les posibiliten un crecimiento sostenido.

El análisis realizado, encuentra su justificación, a partir de las causas que produjeron las distintas problemáticas descritas en la empresa. En primer lugar, las deficientes presentadas en las transacciones efectuadas con los deudores por ventas, se corresponden a causas externas como es la situación económica general del país, pero así también, a causas internas tales como, la elevada flexibilización respecto a la concesión de crédito a los clientes, políticas de ventas desacertadas, la carente clasificación de los consumidores y las deficientes estrategias de cobro desempeñadas.

En segundo lugar, la gran magnitud de las Cuentas por Cobrar que, si bien es un aspecto positivo en el crecimiento de una entidad, pone de manifiesto la excesiva tolerancia, teniendo él cuenta el incumplimiento con los plazos esperados de cobranza.

Por último, el análisis de los indicadores amplía las conclusiones sobre la salud de la organización. En cuanto a la *tabla 4*, evidencia un capital corriente positivo en la organización, contando con los recursos para el funcionamiento normal de su actividad, como así también,

con la liquidez suficiente para afrontar su endeudamiento. Adicionalmente, en la *tabla 9* se observa un incremento en la rentabilidad de la entidad, aunque exista desfases financieros en los flujos de ingreso y egreso de dinero.

### *Conclusión diagnóstica*

El entorno cambiante en el cual se encuentra la empresa seleccionada, donde producen constantes transformaciones, avances y cambios político-económico imprescindibles, producen la necesidad de revisar constantemente procedimientos y estrategias empleadas.

Actualmente, la entidad se encuentra en una situación de incertidumbre con un desbalance entre los ingresos y egresos de dinero, que repercuten a futuro desfavorablemente en la toma de decisiones financieras.

Este trabajo brindará, información a la gerencia empresarial sobre el estado de las cuentas por pagar a través de la creación de un área encargada del seguimiento de los créditos. Esta propuesta, recomienda el conocimiento y la diversificación de los clientes, lo que posibilitará su fidelización y en el caso de incumplimientos, impondrá intereses punitivos evitando la pérdida en términos reales.

Para concluir, una posibilidad es la de incrementar las ventas por medios electrónicos como las tarjetas de crédito, lo que disminuirá el riesgo de cobro. El tiempo estimado en el desarrollo de este proceso es de un plazo inferior a los 3 meses, donde por medio de la capacitación de los recursos humanos se gestionará eficientemente tanto la posibilidad de brindar créditos por fuera de los plazos establecidos como la efectivización de los pagos adeudados.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Relevar la situación económica y financiera de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, a través de un análisis horizontal y vertical de los estados contables, con el propósito de optimizar la estructura de financiamiento, durante el segundo semestre del año 2021.

### *Objetivos específicos*

- Efectuar un análisis económico y financiero, por medio de indicadores financieros, para conocer la situación actual de la compañía.
- Capacitar a los integrantes del área de administración y finanzas, para obtener una gestión eficiente de los deudores por ventas.
- Redefinir las políticas de cobro, con el fin de, minimizar la morosidad y el endeudamiento por parte de los compradores.
- Categorizar a los clientes, con la intención de evaluar su comportamiento de compra y el cumplimiento de los plazos de cobro pactados.
- Establecer metas estratégicas para, lograr un mejoramiento periódico en los índices analizados.

### *Alcance y limitaciones*

Alcance de contenido: en el presente trabajo se abordará, el tema de estructura óptima de financiamiento para lograr un equilibrio en el capital de trabajo, evaluando las políticas de cobros, pagos e inventarios que permitirán analizar y seleccionar las posibles alternativas que lleven a la empresa al desarrollo de un funcionamiento estructural eficiente.

Alcance geográfico: la ejecución del plan de implementación se llevará a cabo, dentro del área de Administración y Finanzas, de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la ciudad de James Craik, en la provincia de Córdoba, siendo el mismo aplicable solo para la entidad mencionada y no para demás casos particulares.

Alcance temporal: la investigación y desarrollo de las actividades han de comprender, un horizonte temporal estimado de tres meses, dando comienzo desde el segundo semestre del año 2021.

Alcance metodológico: se utilizarán metodologías, descriptivas, explicativas y comparativas o correlacionales.



Alcance en relación a Universo: el concurrente reporte de caso, comprende a los integrantes de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., que tiene como actividad principal la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos.

Limitaciones: durante la elaboración del presente trabajo de grado no se encontraron dificultades que pudieran influir en la implementación de la propuesta, es decir, que la realización fue viable contando con los recursos necesarios para su efectivo y formal desarrollo.

#### *Recursos involucrados*

La empresa posee recursos suficientes para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta, los cuales utiliza en su actividad habitual. Asimismo, para la realización del plan de implementación, es necesario la capacitación del personal del departamento de cobranzas, De esta manera, podríamos clasificar los recursos en:

##### Tangibles

- Estados contables e información financiera de la organización.
- Espacio físico dentro de la empresa.
- Equipos de computación y mobiliario que posean Microsoft Office.
- Celular a nombre de la compañía para gestionar cobranzas.
- Rodado a disposición del encargado de ventas y cobranzas.

##### Intangibles

- Software de la entidad y software especializado en finanzas, gestión y stock.
- Profesional especialista en la gestión de los cobros.
- Profesional a cargo de las finanzas.

#### *Acciones a desarrollar*

A continuación, se exponen las actividades a realizar en las diferentes áreas de la empresa, las cuales están relacionadas con los objetivos planteados precedentemente.

*Tabla 11 Actividades a desarrollar*

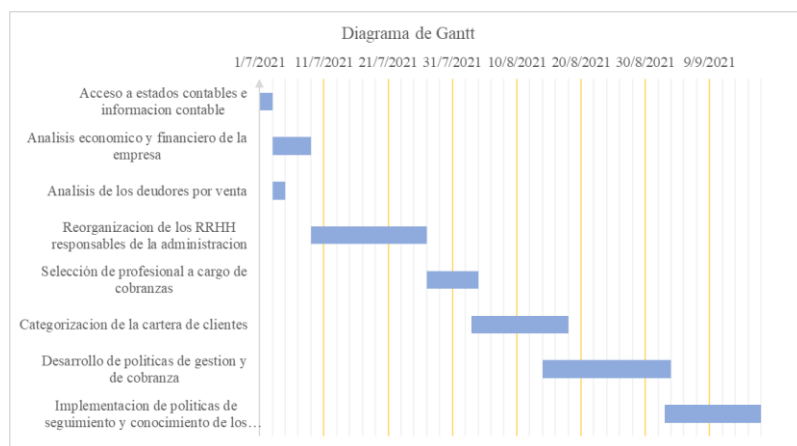
Actividades	Duración (días)	Objetivo relacionado	Responsable
Acceso a estados contables e información contable	2	Objetivo general y Objetivo específico 1	Gerente de Administración y finanzas
Análisis económico y financiero de la empresa	6	Objetivo general y Objetivo específico 1	Gerente de Administración y finanzas
Análisis de los deudores por venta	2	Objetivo general y Objetivo específico 1	Área de cobranzas
Reorganización de los RRHH responsables de la administración	18	Objetivo específico 2	Gerente de Administración y finanzas
Selección de profesional a cargo de cobranzas	8	Objetivo específico 3	Gerente de Administración y finanzas - Gerente de cobranzas
Categorización de la cartera de clientes	15	Objetivo específico 4	Área de cobranzas
Desarrollo de políticas de gestión y de cobranza	20	Objetivo general y objetivo específico 3 y 5	Área de cobranzas
Implementación de políticas de seguimiento y conocimiento de los compradores	15	Objetivo general y objetivo específico 5	Área de cobranzas

Fuente: Elaboración propia.

### *Marco de tiempo para la implementación*

A través del Diagrama de Gantt, se representa el tiempo previsto de las actividades a desarrollar en la propuesta de aplicación. La duración total de este proyecto será de 78 días, desde el mes de Junio a Septiembre del año 2021, donde se implementaran acciones correlativas, las cuales deberán finalizar para dar comienzo a una nueva tarea, como así también, acciones que se efectúen complementariamente.

*Tabla 12 Diagrama de Gantt*



Fuente: Elaboración propia.

### *Desarrollo de la propuesta*

En primer lugar, el acceso a los estados contables e información complementaria, permitirá obtener un conocimiento básico de la actividad habitual de la organización. Para profundizarlo se efectuará un análisis mediante la aplicación de ratios, en donde se evaluará la situación económica y financiera actual de la compañía. Esto posibilitara inferir sobre la solvencia para afrontar sus obligaciones en el corto plazo, es por ello, como lo expone *la tabla 4*, se aplicaron indicadores de liquidez donde queda en evidencia una disminución de la capacidad de para obtener dinero durante el año 2018. Sin embargo, al ser este índice positivo, en el presente, cuenta con los recursos necesarios para cumplimentar los compromisos afrontados la inmediatez.

Seguidamente, al efectivizar un análisis de los deudores por ventas, *la tabla 10* muestra, que la empresa no posee planes de financiamiento para sus clientes, y, además, los plazos de cobro de las ventas a crédito, se han incrementado de 57 días a 48 días, durante el año 2018, con respecto al 2017, estando en ambos periodos por fuera del tiempo de cobranza esperado, que es de 21 días.

Por tal motivo, se propone que, al formalizar los vínculos con nuevos compradores, se exija el cumplimiento de las condiciones establecidas, y por su parte, se proceda a renegociar la deuda con aquellos que posean incumplimientos en el presente. Sumadamente, para corregir esta problemática, es importante producir un cambio en la política de cobranzas, teniendo en cuenta que se está viendo afectada la liquidez y la rentabilidad de la empresa en términos reales. El mejoramiento de la gestión de cobro, deberá efectuarse con delicadeza para no afectar las relaciones comerciales con los clientes, que los lleven a optar por una alternativa que le brinde mayores flexibilizaciones.

En este sentido, es relevante proceder a efectivizar un conocimiento y reorganización de los Recursos Humanos destinados a la administración, con el propósito de dotarlos de las capacidades necesarias para la gestión de los deudores por ventas e indicándole en cada caso las tareas a realizar. Además, seleccionar el profesional que estará a cargo de la gestión cobranzas, donde se evaluará su grado de negociación, proactividad, disponibilidad y los conocimientos en esta materia buscando optimizar el proceso de cobro en su totalidad, disminuyendo la incobrabilidad y la morosidad.

Para ello, será necesario una categorización de los clientes, atesorando la debilidad de la organización en cuanto a, el desconocimiento en detalle de sus compradores, dado que en la

actualidad no existe una clasificación de ellos. Esto genera la pérdida de oportunidades de ventas, como así también, le efectivización de operaciones por montos desproporcionados e injustificados. El seguimiento se producirá a través de la confección de un legajo que contenga, información respecto a datos personales, bancarios y fiscales, además de, las características de ventas en cuanto a los montos habituales y promedios de compra, productos adquiridos, entre otros. Además, se recomiendan 7 categorías de clientes, de acuerdo a sus características

*Tabla 13 Categorización de clientes*

Característica	Categorías				
	Actuales	Activos	Inactivos	Potenciales	Probables
Estatus	Top	Grandes	Medianos	Pequeños	
Volumen de ventas	Frecuentes	Habituales	Ocasionales		
Frecuencia de compras	Mayorista	Minorista			
Canal de distribución	Cumplidores	Intermedios	Morosos		
Morosidad	Precios	Calidad	Flexibilización de pagos		
Preferencias	Alto	Medio	Bajo		
Riesgo de cumplimiento					

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se procederá a redefinir las políticas de gestión y cobranza, que serán de utilidad para determinar las acciones a seguir atendiendo cada circunstancia en particular que se produzcan en el rubro deudores por ventas. Servirán de apoyo para ello, los sistemas informáticos de la empresa, donde se podrá visualizar a los clientes, su comportamiento habitual, su perfil comercial, el valor de sus cuentas por cobrar y si sus facturas se encuentran pagadas, vencidas o por vencer. Este protocolo a seguir indicará el modo a flexibilizar de los créditos, teniendo en cuenta, el momento, el monto y el plazo de financiamiento.

En concordancia con lo anterior, y tal como se lo expuso, la entidad no cuenta con un plan de financiamiento, se advierte además el incumplimiento con el plazo esperado de cobro de 21 días. Por lo tanto, es importante tener en cuenta el valor tiempo del dinero, para evitar la pérdida de liquidez a causa de la inflación y generar mayor rentabilidad se impondrán intereses en el caso de incumplimientos y demoras en los cobros de la siguiente manera

*Tabla 14 Propuesta de financiamiento*

<b>Cobros Vencidos</b>	Se impondrán intereses punitivos de acuerdo a lo establecido por el Código Civil y Comercial	
<b>Financiamiento</b>	<b>Plazo (en días)</b>	<b>Tasa de interés</b>
	Hasta 21	Sin interés
	30	Interés con TNA del 45% con capitalización mensual
	60	
	90	

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, los proveedores con los que trabaja la empresa son de gran tamaño, será de importancia igualmente negociar el plazo mas extenso de posible para que cancele sus operaciones, cabe aclarar que este periodo de tiempo fue de 48 días en el año 2018 y de 54 días en el 2017. En tanto, será de relevancia solicitar descuentos al realizar los pagos, para esta gestión se recomendaran diferentes estrategias.

*Tabla 15 Propuesta de pagos y descuentos*

<b>Compras efectuadas</b>	<b>Plazo de pago (en días)</b>	<b>Descuento otorgado</b>
	Contado	30%
	Menor a 30 días	20%
	60 días	15%
	90 días	10%
	120 días	5%

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se efectivizará la implementación de las políticas mencionadas, determinando metas estratégicas a cumplimentar, produciendo un seguimiento a cada cliente de tal manera, que posibilite monitorear y gestionar las cobranzas. Se tendrá en cuenta, las causas que produjeron esta situación por parte de los compradores, investigando, además, la situación bancaria y fiscal en que se encuentran actualmente. Para así, aproximarse y preservar la fidelidad de estos para con la entidad, ofreciéndole si fuera posible la oportunidad de refinanciar la deuda a aquellos que posean facturas con morosidad.

#### *Evaluación de la propuesta*

Se recomendará a continuación, un monitoreo a través de indicadores, con el propósito de realizar un análisis de la situación económica y financiera en que se encuentra la estructura de financiamiento de A. J & J. A Redolfi S.R.L. Esto resultara de utilidad para medir la

evolución de la propuesta a desarrollar en la empresa y deberán ser relevados por la gerencia. Además, posibilitara visualizar el impacto del plan de implementación expuesto, donde se sugieren metas estratégicas con el fin de controlar periódicamente, de acuerdo a la frecuencia de medición indicada, el grado de mejora que buscara en el capital de trabajo de la organización.

*Tabla 16 Perspectiva de medición*

<b>Indicador</b>	Plazo de Cobro Ventas a Crédito
<b>Formula</b>	(Deudores por Ventas Promedio /Ventas) *365
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>2017</b>	43
<b>2018</b>	57
<b>Meta propuesta</b>	Menor a 21

<b>Indicador</b>	Plazo de Pago de Compras de Bienes de Cambio a Crédito
<b>Formula</b>	COB/Plazo de Pago de Compras de Bienes de Cambio a Crédito
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>2017</b>	54
<b>2018</b>	48
<b>Meta propuesta</b>	Mayor a 60

<b>Indicador</b>	Ciclo Operativo Bruto (COB)
<b>Formula</b>	Plazo de Cobro Ventas a Crédito + Plazo de Almacenamiento de Bienes de Cambio
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>2017</b>	78
<b>2018</b>	96
<b>Meta propuesta</b>	50

<b>Indicador</b>	Índice de Liquidez Teórica
<b>Formula</b>	COB/Plazo de Pago de Compras de Bienes de Cambio a Crédito
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>2017</b>	1,42
<b>2018</b>	1,96
<b>Meta propuesta</b>	1,05

<b>Indicador</b>	Liquidez Corriente
<b>Formula</b>	Activo Corriente/Pasivo Corriente
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>2017</b>	1,91
<b>2018</b>	1,57
<b>Meta propuesta</b>	1,25

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y recomendaciones

Para concluir con el presente trabajo, se pondrá de manifiesto la importancia de la correcta utilización del capital de trabajo de la empresa. En base a la información obtenida se evidencio un crecimiento sostenido en la entidad a lo largo del tiempo. No obstante, se presentaron ciertas deficiencias al evaluar los datos disponibles y efectuar un análisis financiero de los estados contables a través de ratios e indicadores, en el que se compararon los periodos 2017 y 2018 respectivamente. A partir de ello y de los resultados obtenidos, se planteó que, si bien la situación económica y financiera de la compañía es buena actualmente, se presentaron problemáticas en el aprovechamiento de los recursos propios que deberán ser resueltas. Entre ellas se encuentran, el deficiente manejo de las cuentas por cobrar con un desfase respecto de las cuentas por pagar y con políticas de cobro no especializadas e ineficaces que provocaran a largo plazo inconvenientes en la disponibilidad de efectivo y en la rentabilidad por incumplimientos de los clientes con el tiempo esperado de cancelación de sus obligaciones. Por tal motivo, es necesaria la realización del plan de implementación, el cual consta de ocho actividades a desarrollar en un periodo de 3 meses, desde el segundo semestre del año 2021 y a modo de conclusión será de utilidad para:

- Primeramente, luego del análisis de los deudores por ventas y de los créditos actuales pendientes de cobro, se procederá a seleccionar el personal profesionalizado y dotado de las capacidades necesarias para llevar adelante las actividades tendientes para efectivizar las cobranzas. De este modo, posibilitara la realización de informes semestrales de la situación de los clientes, respecto a los cumplimientos o incumplimientos de las condiciones de ventas pactadas.
- En este sentido, la división de los clientes por categorías determinara el modo de actuación de acuerdo a cada perfil, simplificando así, la gestión de cobro. Para ello, se estipulará una propuesta de financiamiento donde se sugiere aplicar una tasa nominal anual del 45% con capitalización mensual cuando las operaciones sean realizadas a plazo.
- Por último, en cuanto a los pagos la estrategia propuesta para la entidad es la de gestionar descuentos cuando se cancelen transacciones por adelantado, buscando un desembolso de dinero, para saldar sus deudas en un periodo de tiempo superior al actual.

Mediante la aplicación de estas propuestas, se obtienen varios beneficios para la compañía como, el mejoramiento del capital corriente, pudiendo así hacer frente a sus

obligaciones a corto plazo, permitiéndole desarrollar ventajas competitivas, un crecimiento sostenido y la posibilidad de explotar nuevos horizontes.

En este sentido, se recomienda a la empresa un proceso de selección y capacitación del personal responsable del departamento de administración y finanzas, teniendo en cuenta, que, en la actualidad, no cuenta con área de recursos humanos especializados en la inducción y en aportar la información por los canales de distribución adecuados, siendo el aprendizaje mediante el ejercicio de las operaciones, ocasionando pérdidas y errores por carecer de actitudes necesarias para el puesto.

Adicionalmente, se sugiere la categorización de los clientes logrando así un conocimiento que permita realizar ofertas acordes a los gustos de los compradores y a su vez, facilitar la gestión de cobro de las ventas pendientes de cancelación.

Para finalizar, se propone la posibilidad de estudiar alternativas en cuanto a medios de pago electrónicos, de esta manera, serán respaldadas las compras de los consumidores, evitando la pérdida de liquidez producida por incumplimientos en la forma o en los plazos pactados.



## Bibliografía

- ACCID. (2019). *Ratios sectoriales 2019*. Barcelona, España: Barcelona School of Management. Obtenido de <https://accid.org/wp-content/uploads/2021/02/MANUAL-RATIOS-SECTORIALES-2019-web.pdf>
- argentina.gob.ar. (13 de abril de 2020). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Recuperado el 5 de septiembre de 2020, de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar): <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). *Argentina: panorama general*. Obtenido de [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org): <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Cristóbal, J. E. (2018). Caso de aplicación de análisis de estados contables indicadores económicos y financieros para la toma de decisiones en pymes. *I*(15), págs. 75-100. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/7748>
- ctmaconsultores. (9 de enero de 2020). *La empresa y el medio ambiente*. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://ctmaconsultores.com>: <https://ctmaconsultores.com/la-empresa-y-el-medio-ambiente/>
- enac. (17 de Marzo de 2020). *Protocolo de prevención por el coronavirus para empresas*. Recuperado el 11 de septiembre de 2020, de [enac.org.ar](http://enac.org.ar): <https://enac.org.ar/contenido/1250/protocolo-de-prevencion-por-el-coronavirus-para-empresas>
- Garrido Miralles, P., & Íñiguez Sánchez, R. (2017). *Análisis de estados contables: elaboración e interpretación de la información financiera*. Madrid, España: Piramide.
- Hacienda, Ministerio de economía. (2018). *La Reforma Tributaria Argentina de 2017*. Buenos Aires: Secretaría de Política Económica.
- Herrera Freire, A. G., & Betancourt Gonzaga, V. A. (2016). Razones Financieras de Liquidez en la gestión. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, *24*(46), 151-160. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13249/11757>

- INDEC. (25 de Marzo de 2021). *Informes técnicos*. Recuperado el 6 de septiembre de 2020, de [indec.gov.ar: https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58](https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58)
- Infobae. (19 de marzo de 2020). *Los negocios que crecen a pesar del coronavirus*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de <https://www.infobae.com/https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/los-negocios-que-crecen-a-pesar-del-coronavirus-delivery-comercio-electronico-notebooks-y-productos-de-limpieza/>
- LaNacion. (15 de abril de 2020). *Coronavirus hoy en la Argentina y el mundo: minuto a minuto y las novedades del 15 de abril*. Obtenido de [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar).
- LaNación. (4 de mayo de 2020). *Respiro. Cual es el impacto positivo de la pandemia en el medio ambiente*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [www.lanacion.com.ar: https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/respiro-cual-es-impacto-positivo-pandemia-medio-nid2360841](https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/respiro-cual-es-impacto-positivo-pandemia-medio-nid2360841)
- Lavalle Burguete, A. C. (2016). *Análisis financiero*. La Loma Tlalnepantla, Mexico: Digital UNID.
- Luna Altamirano, K. A., Espinoza González, J. E., Sarmiento Espinoza, W. E., Andrade Cordero, C. F., & Chamba Esparza, V. P. (16 de Mayo de 2019). Análisis financiero en el sector industrial con aplicación de herramientas de la lógica borrosa. *Universidad Católica de Cuenca*, 3(2.3). Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/566>
- Pérez, J. O., Bertoni, M., Sattler, S. A., & Terreno, D. D. (2015). *Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas*. Universidad Javeriana de Bogotá. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/13097>
- Petovel, P. (26 de Marzo de 2021). *Gran Córdoba 255 mil personas con serios problemas de empleo*. Obtenido de [www.lavoz.com.ar: https://www.lavoz.com.ar/politica/gran-cordoba-255-mil-personas-con-serios-problemas-de-empleo/](https://www.lavoz.com.ar/politica/gran-cordoba-255-mil-personas-con-serios-problemas-de-empleo/)
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Fundación Dialnet*, 16(28), 75-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676021>

- Retos. (23 de octubre de 2018). *Las nuevas tecnologías y el futuro de las operaciones logísticas*. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/>: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/las-nuevas-tecnologias-y-el-futuro-de-las-operaciones-logisticas/>
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (1 de Enero de 2019). Razones Financieras de Liquidez: Un Indicador Tradicional del Estado Financiero de las Empresas. *Revista Científica Orbis Cognita*, 3(1), págs. 81-90. Obtenido de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis\\_cognita/article/view/376/327](https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/376/327)
- SAIJ. (6 de abril de 2020). *Coronavirus Covid-19. La aplicación de las medidas que impactan en el Derecho Laboral*. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <http://www.saij.gob.ar/>: <http://www.saij.gob.ar/nicolas-francisco-barbier-coronavirus-covid-19-aplicacion-medidas-impactan-derecho-laboral-dacf200052-2020-04-06/123456789-0abc-defg2500-02fcanirtcod?&o=3&f=Total%7CFecha%7CEstado+de+Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema%5B5%2C1%5D%7COrganismo>
- Yindenaba Abor, J. (2017). *Financiamiento Empresarial para Mipymes*. Accra, Ghana: Palgrave Macmillam.