

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de estructura de financiamiento óptima

**“Análisis de rubros para estructura de financiamiento óptima de
la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”**

**“Analysis of items for optimal financing structure of
the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: María Florencia Pereyra

D.N.I.: 32.494.728

Legajo: CPB05319

Director de TFG: Favio D’Ercole

2021

Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Análisis de situación.....	6
Análisis de contexto PESTEL.....	6
Análisis de contexto FODA.....	9
Análisis organizacional.....	10
Marco Teórico.....	12
Diagnóstico y Discusión.....	15
Plan de Implementación.....	16
Alcance.....	16
Recursos involucrados.....	16
Acciones específicas y marco de tiempo.....	16
Medición.....	21
Conclusiones y Recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	24

Resumen

El presente trabajo final de grado plantea la determinación de estructura de financiamiento óptima para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. por lo que se analiza financieramente los estados contables y se descubre que la organización tiene problemas con sus cuentas a cobrar y esto se debe falta de capacitación de los empleados en el sector de las ventas y cobranzas, poco conocimiento del cliente y su situación crediticia, no hay un procedimiento para la renegociación de créditos morosos. Esto hace que se debe aplicar un plan de implementación de actividades y/o tareas que brinden solución para así mejorar la situación de la empresa con respecto a los deudores por ventas y las cuentas a pagar.

Palabras claves: *Análisis financiero, indicadores, cuentas por cobrar.*

Abstract

This final degree project proposes the determination of the optimal financing structure for the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. therefore the financial statements are analyzed financially and it is discovered that the organization has problems with its accounts receivable and this is due to lack of training of employees in the sales and collections sector, little knowledge of the client and their situation credit, no there is a procedure for the renegotiation of delinquent credits. This means that an implementation plan of activities and / or tasks that provide a solution must be applied in order to improve the situation of the company with respect to sales debtors and accounts payable.

Keywords: *Financial analysis, indicators, accounts receivable.*

Introducción

El presente trabajo final tiene por objeto el estudio de la estructura de financiamiento de la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para encontrar la estructura óptima. Implementando un plan respecto de las cuentas a cobrar para así tomar mejores decisiones.

La empresa Redolfi S.R.L es una empresa familiar que tiene 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, cigarrillos y limpieza.

Cuenta con distribuidoras y autoservicios en las localidades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, James Craik y Córdoba Capital. Comercializa y distribuye a toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas como Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Cada año adquiere nuevos clientes en el interior de la provincia y también abarcando el país pero tiene problemas internos que afectan al desarrollo, crecimiento y expansión de la misma.

En un mundo globalizado, las empresas buscan constantemente técnicas basadas en la eficacia y eficiencia, lo que se traduce en que buscan el liderazgo y mejoras constantemente para no perder sus ventajas comparativas. Como el entorno es cada vez más competitivo es importante establecer la estructura óptima de financiamiento correspondiente a cada organización.

El análisis de datos financieros refiere a la transformación de los mismos a una forma en la que puedan utilizarse para que puedan controlar la posición y progreso de la organización a partir de la elaboración de planes en los que se ha considerado la puesta en marcha de proyectos de inversión, la administración de capital de trabajo o el financiamiento requerido para estas actividades (Albornoz, 2012).

La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia y es la actividad por la cual se prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Es posible que en pequeñas empresas, la función financiera recaiga en una sola persona (Padilla, 2012).

Las pequeñas y medianas empresas se equivocan en el área administrativa, la mayoría son empresas familiares que toman las decisiones por afinidad entre sus

miembros por lo tanto no se cumple con la formalidad, tanto en la organización como en la planificación y el cumplimiento de compromisos.

El binomio crédito-cobranza proporciona a las empresas las herramientas para aumentar las ventas y los ingresos en sus ciclos financieros, la primer parte del binomio “crédito” sea lo suficientemente flexible como exigente para incluir los solicitantes que si pagaran y excluir a los que no. En la segunda parte del binomio “cobranza” el trabajo de los administradores no debe lastimar la relación comercial (Castro y Castro, 2014).

La empresa en estudio tiene deficiencia en la sección administrativa, varias tareas las realiza una sola persona, no hay buena comunicación interna ni tiene una planificación estratégica, no realizan un análisis de siniestros por no contar con un área de seguridad e higiene que es muy valioso para una empresa que realiza distribuciones, ni tampoco cuenta con un área de recursos humanos para la selección y capacitación de los empleados. No tiene un buen sistema de gestión de cobros porque no hay registro de si son cancelados ni la capacidad de cobro de cada cliente.

El objetivo general es definir una estructura óptima de financiamiento para la firma A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. logrando así un aumento en el flujo de fondos propios a partir de una mejora en la gestión de cobranzas y así se lograra una reducción en el financiamiento externo.

Hay varios objetivos específicos como lo son:

- Capacitar al personal de Administración y Finanzas para lograr una buena gestión de ventas y cobranzas.
- Crear legajos de clientes, identificándolos y clasificándolos para hacer un seguimiento de las ventas y que el proceso de cobro sea más eficaz.
- Definir plazos y formas de cobros para mejorar el índice de morosidad.
- Definir políticas de financiación y beneficios a clientes para impulsar las ventas y atraer nuevos clientes.
- Incrementar los ingresos por ventas para lograr un flujo de efectivo continuo y no recurrir al financiamiento externo.

Análisis de Situación

La línea de productos que ofrece la empresa es muy variada porque ofrece varios bienes de diferentes marcas y quiere marcar un contraste con la competencia brindando un servicio orientado a la satisfacción de los clientes y a los precios.

Los clientes por lo general son pequeños porque tienen negocios de pocos metros cuadrados, escasos empleados, con pocos recursos, los niveles de ventas son bajos y no tienen los medios necesarios para trasladar la mercadería. Lo que hace que no tengan un amplio poder en la negociación y financiación de los productos y esto favorece a la comercialización de la organización. Esto es muy positivo pero también hay puntos negativos como que no hay seguimiento en tiempo y forma de las tareas realizadas y esto da como resultado errores en la facturación, pagos y cobranzas, compras y ventas, la contabilidad.

Análisis de contexto PESTEL

Para estudiar el entorno empresarial se puede realizar un análisis PESTEL, mediante el cual se visualizan influencias externas relevantes para la empresa y que la afectan tanto positivamente como negativamente en cuanto a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

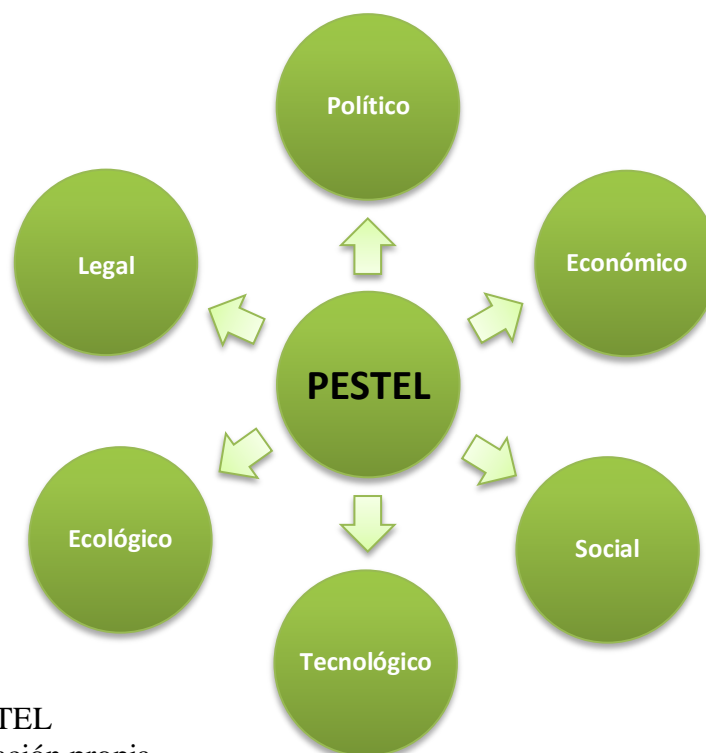


Figura 1 - PESTEL
Fuente: Elaboración propia.

Factores Políticos y Económicos

La tasa de variación interanual del IPC (Índice Precios al Consumidor) en Febrero del 2021 fue de 40,7%. El nivel general del IPC registra un alza de 3,6% y acumulo en los dos primeros meses del año un incremento del 7,8%. Respecto al rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas el aumento fue de 43,9% y para el rubro del tabaco 36,3% variaciones de Febrero con respecto del mismo mes del año 2020.

En el contexto de una crisis de endeudamiento, una macroeconomía con desbalances y una situación social apremiante, el país tuvo que diseñar una estrategia frente al COVID-19 a través de los instrumentos disponibles en una economía de emergencia y sin acceso al mercado internacional de créditos. La pandemia obligo a replantear las prioridades de política. En ese contexto, la asistencia financiera del BCRA al Tesoro y el impulso al crédito se transformaron en piezas fundamentales dentro de una estrategia sanitaria y económica de emergencia que se propuso evitar que la crisis dejara pocas secuelas a una economía ya golpeada (BCRA, 2020).

Factores Sociales

En la provincia de Córdoba el Censo del año 2010 dio cuenta de 3.308.876 personas y se estima que para el año 2040 sean 4.431.509 personas las que habitarían la provincia, queda demostrada la tendencia ascendente del crecimiento demográfico-poblacional.

El índice de envejecimiento en el año 2010 es de 63,8% y para el año 2040 se prevé que ascenderá a 106,9%, dando cuenta de un mayor volumen de personas adultas mayores que jóvenes menores de 15 años esto se debe al incremento de la esperanza de vida y la disminución de la tasa de mortalidad, fecundidad y natalidad (Estadísticas Córdoba, 2017).

Factores Tecnológicos

Hubo una gran evolución de los negocios por la aplicación de la tecnología a través de la utilización de internet para el comercio electrónico y la comunicación online por lo tanto la organización debe incorporarse a este cambio así es más eficaz, eficiente y tiene mayor rapidez al prestar sus servicios.

Factores Ecológicos

Las organizaciones han podido entender que la única forma de seguir adelante y mejorar su capacidad productiva es contribuyendo con la sostenibilidad de recursos naturales incorporando aspectos sociales, tecnológicos, culturales y éticos.

El desempeño ambiental empresarial debe evaluarse a través de mejoras continuas para establecer condiciones óptimas en los procesos de planificación, producción y comercialización, además de generar oportunidades entre trabajadores, clientes, proveedores. Por lo tanto, la gestión ambiental es una de las claves para el éxito de las organizaciones y debe ser vista como sinónimo de bienestar.

Factores Legales

A partir de la ordenanza 1564/07 que exige a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 le da beneficios tributarios y subsidios.

Esta beneficiado por la exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio en un 100% hasta los primeros diez años de iniciada la actividad, después de dicho plazo, la exención se otorgara por siete años más y se aplicara: 100% cuando el establecimiento ocupe diez o más empleados, 80% cuando ocupe entre seis y nueve empleados y del 50% cuando ocupe un mínimo de cinco empleados.

Análisis de Contexto FODA

Es una herramienta valiosa para cualquier negocio porque da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial. Crea un diagnóstico certero y útil para detectar problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y brindar mayor conocimiento acerca de las características del valor del negocio, tanto a los miembros actuales como a los nuevos.

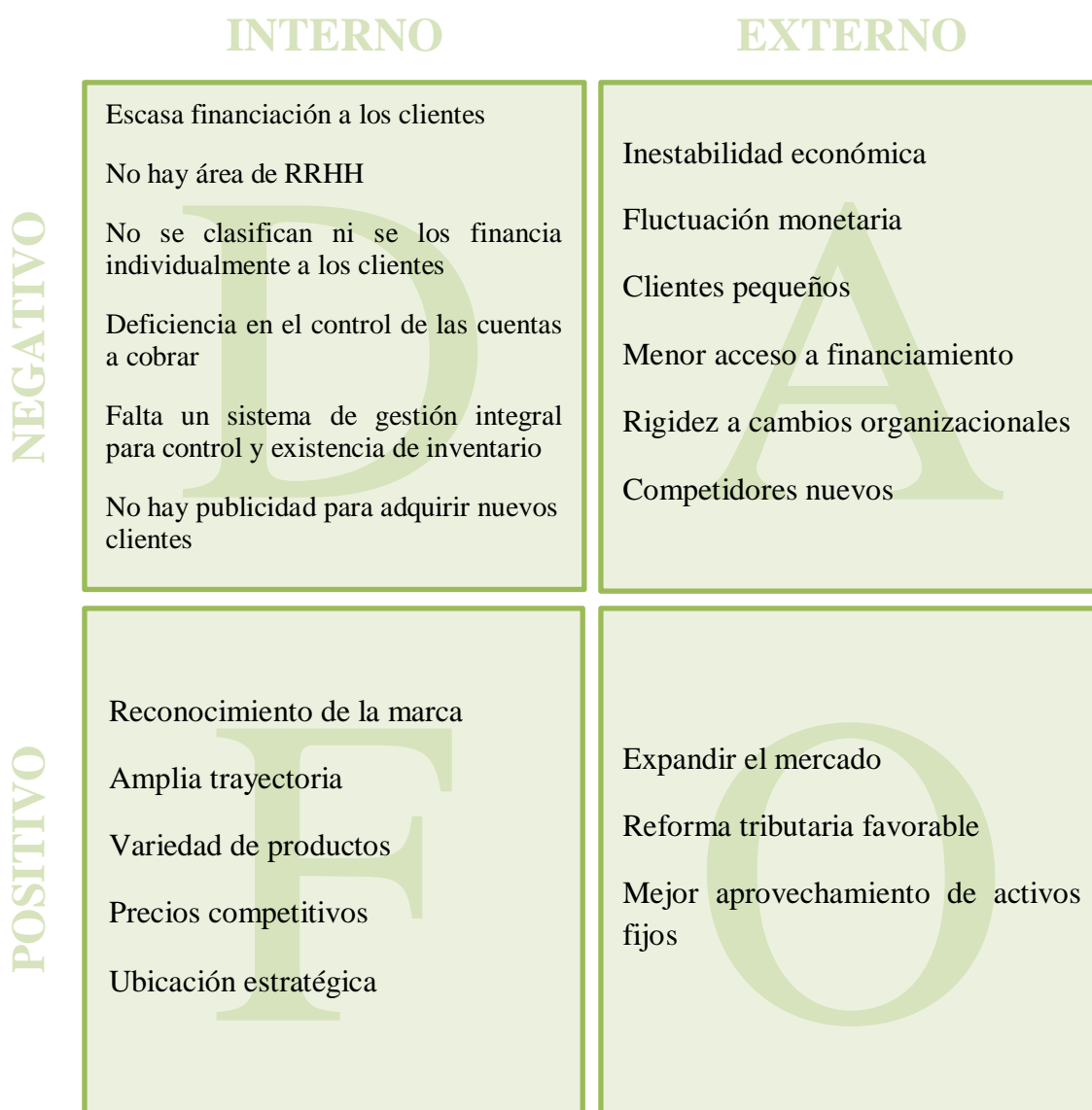


Figura 2 - FODA

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Organizacional

Utilizada la información financiera cedida por la empresa se realiza un análisis vertical del rubro Activo para determinar el porcentaje de participación de las cuentas en el rubro analizado.

Cuentas	Estado al 31/12/2018	Porcentaje Participación
Caja y Bancos	\$2.178.770,08	1,63%
Cuentas por Cobrar	\$53.142.941,30	39,74%
Bienes de Cambio	\$29.827.616,96	22,30%
Bienes de Uso	\$44.894.286,49	33,57%
Otros Activos No Corrientes	\$3.690.552,49	2,76%
Total Activo	\$133.734.167,66	100%

Tabla 1 - Composición de estructura de Activos.
Fuente: Elaboración propia.

La cuenta con mayor peso proporcional dentro del rubro es cuentas por cobrar con 39,74% hace referencia al problema que tiene la empresa en la deficiencia en los cobros, bienes de uso representa un 33,57% del activo total y un 92,4% del total de activos no corrientes por lo tanto tiene poca posibilidad de disponer de esos bienes para el financiamiento de la organización.

Cuentas	Estado al 31/12/2018	Porcentaje Participación
Cuentas por Pagar	\$32.134.173,83	36,94%
Remuneración y Cargas Sociales	\$13.612.500,00	16,50%
Cargas Fiscales	\$8.627.278,00	10,45%
Cuentas por Pagar No Corrientes	\$18.149.042,99	21,99%
Otros Pasivos No Corrientes	\$10.000.000,00	12,12%
Total Pasivo	\$82.522.994,82	100%

Tabla 2 - Composición de estructura de Pasivos.
Fuente: Elaboración propia.

En un 36,94% las principales fuentes de financiamiento son a corto plazo con capital que proviene de proveedores y bancos, esto muestra que la mayor parte de la deuda se debe a la actividad principal y no a la inversión en infraestructura.

Los análisis realizados en los rubros Activos y Pasivos evidencian el problema que tiene la empresa con los cobros por lo tanto se establecen indicadores que es necesario utilizar para poder tener un nivel de cobranzas eficaz.

Uno de los indicadores a tener en cuenta es la relación entre lo facturado y lo cobrado, además pueden medirse los distintos medios de pago para considerar qué medio de pago influye más y así proponer alternativas respecto de descuentos, promociones y financiaciones.

Otro indicador es medir el grado de cumplimiento de los pagos, de aquí la importancia de realizar la facturación en tiempo y forma. Tener en cuenta el día de entrega de la mercadería para saber los plazos de cobro y la forma en que se va a cancelar la factura, estipulando un recargo por mora y llevando detalladamente un informe de clientes morosos.

Es importante tener al día el análisis de clientes con deudas para poder tener un mejor proceso de cobranza.

Por todos estos motivos sería importante contar con un área de cobros para lograr mayor eficiencia y crecimiento.

Marco Teórico

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una correcta toma de decisiones.

Los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa, a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de datos cuantitativos y cualitativos e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

Un análisis financiero también es importante para llevar los resultados obtenidos al nivel deseado, es decir, si los resultados esperados son bajos, habrá que concentrar esfuerzos en incrementar tales resultados, si las cifras indican un nivel cercano, igual o superior a lo deseado, la empresa trabajara para mantener esos niveles (Baena Toro, 2014).

La compraventa a crédito significa para el vendedor entregar un bien a cambio de una promesa de pago en un tiempo determinado. Se deriva una relación que implica obligaciones contractuales recíprocas para cada una de las partes.

Para el acreedor existe la expectativa que el deudor pague la totalidad del importe adeudado en el plazo predeterminado, pero siempre existe el factor de incertidumbre del cumplimiento de los términos del acuerdo (Pere Brachfield, 2009).

Crédito es la probabilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una fecha en el futuro (Pere Brachfield, 2009).

Para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. otorgar un crédito es entregar los productos que comercializa a cambio de una promesa de pago en el plazo de siete, quince o veintiún días.

En diferentes situaciones, los créditos que se otorgan no son cancelados a la fecha de vencimiento, lo que hace que se tomen nuevas medidas para mantener la empresa en marcha, cumpliendo así las necesidades de los clientes y mejorando los

niveles de rentabilidad de la organización, sin embargo, al vender a cuenta existe riesgo de morosidad e incobrabilidad de las operaciones. El otorgamiento de crédito es una actividad riesgosa e importante en la gestión de fondos dados los efectos en la solvencia y liquidez de la organización. Es significativo mencionar que las empresas deben conceder sus créditos previendo las posibilidades negativas que pueden afectar la recuperación del capital y trabajo invertido, por lo tanto, es necesario que consideren establecer políticas de riesgos.

El análisis de crédito es la evaluación de la capacidad crediticia de una compañía. La capacidad crediticia es la capacidad de una firma para cumplir sus obligaciones de crédito.

Dicho de otra forma, es la capacidad de la organización para pagar sus cuentas. Conforme a eso, el análisis de crédito se enfoca principalmente en el riesgo, no en la rentabilidad. La variabilidad en las utilidades, especialmente la vulnerabilidad de las utilidades durante las depresiones en los negocios, es más importante que los niveles de utilidad. Los niveles de utilidad son importantes solo hasta el grado que reflejen el margen de seguridad de una compañía para cumplir con sus obligaciones.

El análisis del crédito se concentra en el riesgo de la empresa durante las depresiones, no en su potencial en la estabilidad. Esto incluye el análisis tanto de la liquidez como de la solvencia. La liquidez es la capacidad de una empresa de reunir efectivo a corto plazo para cumplir con sus obligaciones, la liquidez depende de los flujos de efectivo de la compañía y la constitución de sus activos y pasivos circulantes. La solvencia es la viabilidad y capacidad a largo plazo de un ente de pagar sus obligaciones a largo plazo. Depende tanto de la rentabilidad a largo plazo de la empresa como de su estructura financiera.

Las herramientas del análisis de crédito y sus criterios de evaluación varían con el término, el tipo y el propósito del contrato de deuda. En el caso del crédito a corto plazo, los acreedores están interesados en las condiciones financieras actuales, los flujos de efectivo y la liquidez de los activos circulantes. En el caso del crédito a largo plazo, incluida la valuación de bonos, los acreedores requieren un análisis a futuro más detallado. El análisis del crédito a largo plazo incluye proyecciones de los flujos de efectivo y una evaluación de la rentabilidad ampliada (Wild, Subramanyam y Halsey, 2007).

Los factores de riesgo que deberán ser evaluados al realizar un análisis de crédito son (Castro y Castro, 2014):

- Conducta: determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes, a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, que incluye evaluar la calidad y veracidad de la información del cliente, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos y otros acreedores, liderazgo y las consecuencias en su operación.
- Capacidad de pago histórica: evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero.
- Capacidad de endeudamiento: medir la solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor.
- Condiciones macroeconómicas: determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor.
- Capacidad de pago proyectada: analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro.

Para evitar el riesgo de morosidad y como consecuencia la incobrabilidad, es necesario emplear técnicas de cobranza efectiva que favorece la liquidez de la empresa y permite que se mantenga una buena relación con los clientes. Por este motivo es necesario que al cobrar se tenga una actitud relación cordial y entendiendo la situación de cada cliente, de esta forma es más sencillo culminar con la promesa de pago y evitar que se afecte la relación proveedor-cliente para lo cual se debe contar con personal capacitado.

Por esta razón se debe entrenar y capacitar al personal en técnicas de cobranzas donde no se ponga en riesgo la relación con el cliente (Pérez-Carballo, 2015).

Diagnóstico y Discusión

Planteo del problema

Por la investigación efectuada se pudo determinar que muchas de las actividades referidas a los créditos por ventas no son ejecutadas de manera correcta, por lo que el problema planteado sobre la empresa tiene que ver con la deficiencia en los cobros.

La firma actúa de manera flexible con los plazos de cobranza de los créditos. Mantener altos los niveles de créditos por ventas implica una gran inversión porque es dinero pendiente de ingreso a la empresa y con el que puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo por lo que es muy sustancial solucionar esta problemática. Entonces se deben implementar índices para medir el cumplimiento en los pagos y aplicar políticas de créditos.

Justificación

La deficiencia en las cobranzas, los errores de la organización en el proceso de cobro, la falta de clasificación de los clientes (necesidad de conocer quiénes son individualmente y porque se le brinda el plazo de pago) ni registro de los cobros realizados, las tasas altas de morosidad se deben a la falta de capacitación en gestión de cobro del personal. Además no hay un plan de financiación para que los clientes puedan ir saldando sus cuentas y la empresa pueda obtener liquidez.

Conclusión

Se alcanzará que la organización A. J & J. A. Redolfi S.R.L. pueda tener un mayor control de las operaciones que se realizan en los sectores de ventas y cobranzas a partir de la implementación de la estructura óptima de créditos. La optimización de las cuentas por cobrar se logrará al realizar lineamientos en el control de las cobranzas y brindar solución a los problemas. Para eso se emplean índices para poder realizar los controles y así obtener la información necesaria para efectuar las cobranzas en el tiempo establecido.

Al aplicar los índices se aprovecha mejor los recursos de la firma, al contar con más fondos propios tiene mayor independencia a la hora de tomar decisiones y así se produce una rentabilidad financiera que refleja el rendimiento de las inversiones y por lo tanto mayores ganancias.

Plan de Implementación

Alcance

En este trabajo se pretende mediante un modelo de planificación financiera, optimizar los créditos por ventas. Realizando capacitaciones al personal que interviene en el área para perfeccionar el proceso de otorgamiento de créditos y ejecutar un seguimiento al comportamiento de los clientes, haciendo hincapié en los plazos que se efectúan las cobranzas de la empresa. No se encontraron inconvenientes para la ejecución del análisis realizado.

El plan será desarrollado en el departamento de administración y finanzas dentro del área de cobranzas de la firma A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba. Esto es lo respectivo a su ámbito geográfico.

Se estima que el plazo de concretar las actividades es de cuatro meses.

No se encontraron inconvenientes para llevar adelante el plan al momento de ejecutar el análisis.

Recursos involucrados

Para llevar a cabo el plan de implementación se plantea realizar un curso de gestión de cobranzas el cual cuesta \$3840 y de técnicas de ventas con un costo de \$3660 de manera virtual a través de la página web de www.capacitarte.org.

También es importante detallar que se necesitará un espacio físico exclusivo para las áreas intervinientes por lo tanto se deberá dividir la parte total para que no haya distracciones de los empleados con las áreas restantes que permitirá que se realicen las tareas de manera organizada, cómoda y eficiente. El costo de esta división será de \$50.000.

Se debe poseer computadoras que tengan instalados los programas de Microsoft Word y Microsoft Excel y así poder tener un archivo compartido de Excel para que el sector ventas cargue los datos relacionados con los clientes y las compras que estos realicen. Se debe contratar una persona encargada de ver los equipos para ponerlos en condiciones de ser utilizados y llevar un seguimiento de los mismos, lo que cuesta \$15.000.

Se debe crear un mail para ventas y otro para cobranzas. Además se debe tener una cuenta empresa en la aplicación Whatsapp para poder encargarse de los cobros, el costo de la incorporación será de \$20.000.

Hay que disponer de un vehículo para entrevistarse con los clientes que realicen pago en efectivo.

Acciones específicas y marco de tiempo

Para lograr los objetivos planteados la organización debe efectuar actividades en las áreas involucradas, teniendo en cuenta el relevamiento de la información, el análisis y la evaluación de los procesos para luego marcar las acciones concretas a desarrollar.

En las acciones a llevar a cabo se debe revisar y analizar la información documentada de la empresa, con la información que se obtuvo se va a realizar una evaluación de las cuentas por cobrar y pagar implementando índices financieros que verifiquen la situación de los rubros y definición de los factores críticos.

Además se debe revisar las fuentes de financiamiento actuales para saber si estas deudas están relacionadas con la actividad principal de la empresa.

Al obtener los resultados se van a detectar las fallas y debilidades de la gestión de cobranzas de la empresa y se ofrecen actividades que las reduzcan o subsanen.

Capacitar al personal involucrado en las ventas y cobranzas para que se perfeccionen y mejoren su desempeño aumentando así la productividad y calidad del trabajo. La enseñanza debe ser un proceso continuo porque el entorno, tecnología y conocimiento cambian constantemente.

Además cuando ingrese personal nuevo a la organización se deben evaluar los conocimientos que estos tengan en el área a desempeñarse y la experiencia previa en el mismo así no se pierde tiempo explicando y enseñando las tareas a realizar.

Una de las debilidades de la firma como se mencionó en el análisis FODA es no clasificar a sus clientes por lo que la empresa pierde clientes y aumentan los deudores por ventas por lo que se deben crear legajos de clientes, que es una buena opción para retener los clientes actuales y atraer nuevos. Este legajo debe contener los datos personales, fiscales y de contacto del cliente como el detalle histórico de los

productos adquiridos y así se podrá hacer un seguimiento de las nuevas ventas y el atraso en los pagos por lo cual siempre debe estar actualizado.

Para impactar de manera positiva en la rentabilidad se debe realizar una correcta clasificación para mejorar las ventas y cobros de la empresa.

La clasificación puede ir variando según las necesidades que van surgiendo, en un primer momento la clasificación es:

- Relación con la empresa:
 - ✓ Clientes inactivos: desde hace tiempo no realizan compras en la empresa, a través de sus datos se debe averiguar el motivo y ofrecer beneficios para recuperarlos como clientes.
 - ✓ Clientes activos: realizan sus compras periódicamente en la organización. Estos clientes deben retenerse porque generan fuente de ingreso de la organización.
 - ✓ Clientes potenciales: posibles clientes en el futuro por lo cual hay que identificarlos e implementar acciones para convertirlos en clientes activos de la firma.

- Periodicidad de compra:
 - ✓ Compra frecuente: aquellos clientes que realizan compras habituales por lo que hay que brindarles un buen servicio para aumentar su satisfacción y que incrementen su frecuencia de compra.
 - ✓ Compra ocasional: aquellos clientes que realizan compras una sola vez o de manera esporádica. En esta situación se le debe solicitar sus datos para contactarlo en un futuro y averiguar porque tiene esta forma de compra con la firma.

- Volumen de compra:
 - ✓ Alto: realizan compras en un volumen importante porque le gusta la empresa, productos y servicios que brindan por lo que deben tener una atención personalizada y beneficios para retenerlos.
 - ✓ Mediano: realizan compran en un volumen promedio, están satisfechos con los productos y servicios brindados por la firma. se debe analizar si es conveniente

realizar esfuerzos para que compren en mayor cantidad esto dependerá de su capacidad de pago.

✓ Bajo: realizan compras en un volumen que se encuentra por debajo del promedio.

- Cumplimiento de pago:

✓ Cumplidores: cumplen con el pago de la deuda en tiempo y forma, es importante retenerlos dándoles beneficios ya que por ellos cuenta con liquidez la empresa.

✓ Morosos: no cumplen con su pago en fecha y forma estipulada por falta de liquidez u otros motivos.

✓ La firma tiene problemas para el cobro de las facturas vencidas, esto afecta el flujo de efectivo considerablemente. No poder cobrar a sus clientes la pone en riesgo de ser morosa y de tomar préstamos con altas tasas de interés que perjudicaran el negocio.

Hay que implementar gestión de cobros y seguimiento de clientes a través de una planificación financiera para mejorar el flujo de efectivo reduciendo la morosidad para esto se debe consultar el historial crediticio de cada cliente a través de la página del Banco Central de la República Argentina y de esta forma evaluar la condición crediticia de cada cliente para saber cómo es la mejor forma de cobrar a cada cliente. Además se debe evaluar el historial en la empresa para saber quiénes son los morosos y así no otorgarles la posibilidad de venta a créditos.

La organización tiene que darles mucha importancia a los clientes que pagan en tiempo y forma, una forma de hacer esto es brindándole descuentos por pronto pago.

Para atraer nuevos clientes se pueden ofrecer descuentos por pago en efectivo y para minimizar las ventas a plazo se puede imponer un recargo para las ventas que se abonan luego de los 7 días de realizadas.

Hay que realizar un sistema de facturación eficaz para tener un respaldo para la gestión del cobro y si hay falta de pago estar informados desde el primer momento para controlar el seguimiento de la deuda.

Para obtener el éxito de este plan todas las actividades se deben efectuar de manera inmediata y así lograr el cumplimiento de los objetivos en el menor tiempo posible para que la empresa pueda tener liquidez para poder funcionar correctamente.

Se muestran las actividades a través de un diagrama de Gantt.

Figura 3 - Diagrama de Gantt
Fuente: Elaboración propia.

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Revisión y análisis de información.	■	■	■	■												
Evaluación de cuentas por cobrar.				■	■	■	■									
Evaluación de cuentas por pagar.				■	■	■	■									
Capacitación del personal.					■	■	■	■	■							
Crear legajos de compradores.										■	■					
Categorización de clientela.											■	■	■			
Implementar gestión de cobros.														■	■	■
Seguimiento financiero de clientes.															■	■

Las diferentes actividades deben realizarse de manera correlativa según el orden especificado, cada actividad necesita que inicie su antecesora para poder empezar y en algunos casos de su finalización.

Medición

Se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta por este motivo se programan indicadores que ayuden a identificar el nivel de desempeño en base a los objetivos propuestos.

Se mide el capital de trabajo y se obtiene cuánto dinero tiene la firma, la medición se obtiene de la fórmula $\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$.

Si el activo corriente es igual al pasivo corriente el capital es 0. La división entre el activo y pasivo corriente debería ser mayor a 1 y la empresa debería enfocarse en esa situación. Cuando el pasivo corriente es mayor al activo corriente el riesgo de liquidez es alto, a la vez los deudores por ventas nunca pueden ser mayores a la mitad de la facturación mensual.

Además se debe medir como es el periodo de cobro en la empresa utilizando el ratio de rotación de cobros será un indicador de la velocidad en los cobros en los créditos concedidos. La fórmula es $R_c = \frac{\text{Importe de ventas a crédito}}{\text{Importe total de cuentas a cobrar}}$.

También se calculará el indicador de morosidad que mide el volumen de créditos considerados morosos sobre el total de operaciones. La fórmula es $\text{Morosidad} = \frac{\text{Saldos impagos}}{\text{Saldos que vencen en el periodo}}$. El valor esperado es el menor posible, ya que indicaría que no existen inconvenientes por impagos de los clientes.

Al aplicar los objetivos propuestos en la organización, la solución del objetivo específico, permitirá a la firma contar con personal capacitado para efectuar las ventas y cobranzas y que estos trabajen de forma más organizada, el objetivo se cumple cuando se realice la capacitación del personal de las áreas involucradas.

Al conocer la situación particular de cada cliente que se logra a través del plan propuesto en el objetivo específico, a través del cual la empresa mejorara la situación de cobrabilidad y reducirá la cantidad de deudores. A su vez mediante la clasificación de cada cliente, mejorara la atención hacia ellos, logrando así un incremento en las ventas. Esto se logra una vez que se realice la clasificación total de los clientes.

La empresa no cuenta planes financieros ni políticas de beneficios para la cobrabilidad de créditos por ventas. Al implementar planes financieros de ventas, les

brindará a los clientes nuevas opciones y facilidades de pago. Al poner en funcionamiento políticas de gestión de cobranzas permitirá que la firma este mejor posicionada al momento de conceder créditos, lo que traerá una mejora en las ventas y un mejoramiento en el plazo de cobranzas impactando directamente en los índices de rentabilidad del activo.

Estas serán cumplimentadas acorde a las propuestas realizadas según las necesidades de la empresa.

Si se cumplen con los objetivos propuestos en el plan de implementación, la organización logrará en este año controlar su situación financiera para hacer frente a las obligaciones asumidas, lograr expandirse para su crecimiento y realizar inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo.

Conclusiones y Recomendaciones

Según el análisis realizado y a la información obtenida a través de los estados contables de los años 2016, 2017 y 2018 de la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se llega a la conclusión de que a pesar de la buena situación económica y financiera que presenta la empresa tiene inconvenientes en las cuentas por pagar y cobrar.

El análisis financiero realizado apunta a formar un diagnóstico actual de las cuentas mencionadas para así determinar los desfases de las áreas de ventas y cobranzas. A partir de las deficiencias encontradas resulta necesario llevar a cabo un plan de implementación que ayude a la mejora en el funcionamiento de las tareas de dichas áreas.

La ejecución del plan comienza con el control continuo de las ventas realizadas a crédito y de las cuentas por cobrar para que una vez que se realicen las mejoras en las tareas deficientes, la empresa alcance el nivel de liquidez suficiente que le permita solucionar sus problemas de financiamiento.

El personal de cada área posee los conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera eficiente y capacitándose a medida que se produzcan cambios.

Al conocer la situación de cada cliente sabemos que beneficios otórgales en las ventas y cobranzas y así lograr una buena gestión de cobro.

La efectiva aplicación del plan de implementación además de lograr la optimización de los créditos por ventas permitirá proteger los recursos de la empresa, minimizar los riesgos de morosidad de los clientes y de la organización y la eficacia y eficiencia en las operaciones que realiza. Para lograr un mejor resultado se aconseja culminar la obra del nuevo centro de distribución para así disminuir las pérdidas actuales por no contar con el espacio suficiente.

Este trabajo final de grado se basa en los créditos por ventas y cuentas por pagar. Sin embargo, debido a las fallas y debilidades encontradas en los procesos de ventas y cobranzas, es probable que existan inconvenientes en los demás procesos administrativos afectando el funcionamiento de la organización y el logro de sus objetivos por eso se recomienda que la firma efectúe control interno a todas sus áreas.

Bibliografía

- Albornoz, C. (2012). Gestión Financiera de las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Padilla, M. C. (2012). Gestión financiera. Ecoe Ediciones.
- Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). Crédito y cobranza. Grupo Editorial Patria.
- BCRA (Octubre de 2020). Informe de Política Monetaria. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp#c
- DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (Noviembre de 2017). Publicaciones. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/el-envejecimiento-poblacional-en-los-ultimos-cincuenta-anos-estuvo-acompanado-de-un-incremento-de-diez-anos-de-la-esperanza-de-vida-en-la-provincia-de-cordoba/>
- Toro, D. B. (2014). Análisis financiero. Ecoe Ediciones.
- Brachfield, P. (2009). Gestión del crédito y cobro. Barcelona: PROFIT Editorial.
- Wild, J. J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. F. (2007). Análisis de estados financieros. Mc Graw Hill Interamericana.
- Carballo, J. (2015). La gestión financiera de la empresa. Madrid. España. ESIC Editorial.