

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Estructura de Financiamiento Optima Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.**

**Optimal Financing Structure of the Company A.J & J.A Redolfi S.R.L.**

**Autor: Manuel Alejandro Godoy**

**DNI: 33.184.145-**

**Legajo: VCPB11275**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Formosa, Formosa.**

**Argentina, Julio de 2021.**

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
Análisis contexto .....	7
Diagnostico organizacional .....	9
Análisis específico .....	10
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
Liquidez .....	19
Capital de trabajo.....	19
Cuentas por cobrar.....	19
Crédito .....	20
<b>Diagnóstico y discusión .....</b>	<b>20</b>
Declaración del problema.....	20
Justificación del problema .....	20
Discusión .....	21
<b>Plan de implementación.....</b>	<b>22</b>
<i>Objetivo general</i> .....	22
<i>Objetivos específicos</i> .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Limitaciones</i> .....	23
<i>Recursos involucrados</i> .....	23
<i>Acciones concretas a desarrollar</i> .....	23
Desarrollo de la propuesta. ....	26
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se analiza la situación financiera de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Empresa dedicada al comercio mayorista de productos de consumo masivo. Durante el desarrollo del reporte se estudiaron los estados contables y de resultados de la empresa, aplicando ratios que reflejan la situación financiera de la misma. Los mismos permitieron detectar una problemática en el área de las cuentas por cobrar y una baja importante en el flujo de efectivo propio, con el objetivo de contribuir en la resolución del problema el presente trabajo propone alcanzar una estructura óptima de financiamiento mediante la implementación de un plan de gestión de las ventas a crédito y de las cobranzas que establezcan criterios precisos respecto al otorgamiento de créditos que disminuyan los costos y los riesgos. Concluyendo que si la empresa puede cobrar más rápido sus cuentas por cobrar que pagar sus cuentas por pagar, el capital de trabajo resultará positivo.

*Palabras claves: Financiamiento, Flujo de efectivo, Indicadores financieros.*

## **Abstract**

This case report analyzes the financial situation of the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. town of James Craik, of the Province of Córdoba, Argentina. Company dedicated to the wholesale trade of mass consumer products. During the development of the report, the accounting and income statements of the company were studied, applying ratios that reflect the financial situation of the same. They allowed detecting a problem in the area of accounts receivable and a significant drop in own cash flow, with the aim of contributing to the resolution of the problem this work proposes to achieve an optimal financing structure through the implementation of a management plan for credit sales and collections that establish precise criteria regarding the granting of credits that reduce costs and risks. Concluding that if the company can collect its accounts receivable faster than pay its accounts payable, the working capital will be positive.

*Keywords: Financing, Cash flow, Financial Indicators.*

## **Introducción**

El presente trabajo está abocado a analizar la actual situación financiera de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de optimizar sus finanzas, enfocado en mejorar la liquidez de la empresa mediante una gestión adecuada de los créditos y de las cuentas por cobrar.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, actualmente la sociedad está compuesta por cuatro socios y el manejo de la misma está a cargo de la familia propietaria. La empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto comercializa y distribuye un gran abanico de marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Entre sus principales competidores están: Luconi Hnos., Granoso, Monje y Top (Super Imperio), Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.

Su ubicación estratégica favorece el posicionamiento geográfico de la marca Redolfi gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

La problemática que impulsa el presente trabajo es la situación actual de las Cuentas por Cobrar, que en J. & J. A. Redolfi S.R.L. están a cargo del área de Administración y finanzas a cargo de la hija del dueño, muestran un importante volumen de deudas de los clientes con crédito abierto en la empresa, afectando directamente al nivel de liquidez y al flujo de fondos de efectivo genuino, los autores Díaz y Ramos (2018) mencionan la importancia que tiene en el entorno empresarial la mejora del sistema de cobros de una forma más oportuna, ya que la excesiva demora afecta la liquidez de la empresa y ésta perjudica a la capacidad de pago, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no presenta un esquema o sistema de estrategia de gestión de cobranzas de las Cuentas por Cobrar, a pesar de que este rubro representa el mayor porcentaje de participación dentro del activo corriente de la empresa (39,74%). Los términos y plazos de ventas establecidos muestran que se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular, sin embargo, no hay análisis de factibilidad o solvencia propiamente dicho, ni investigación de antecedentes tampoco encuentra registro del cobro de las mismas ni una clasificación de los clientes que cumplen con los distintos plazos. Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

También el flujo de efectivo se ve afectado por una baja en la rentabilidad, si bien las ventas se han incrementado, mientras que la tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 % lo cual muestra una caída del 50% de la misma, razón por la cual la empresa en el corto o mediano plazo necesita mejorar el flujo de fondos porque de modo contrario se puede ver en serios problemas para afrontar sus compromisos.

La empresa tiene deficiencias en cuanto a la profesionalización de las distintas áreas que la componen, lo cual es una característica de las empresas familiares que tienen enorme importancia económica y social en todo el mundo en palabras de Antista (2016) en ocasiones presentan debilidades derivadas, principalmente de su informalidad, de la falta de profesionalización, de la falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación. Todo ello crea la necesidad de acudir a procedimientos y

herramientas que permitan brindarle una debida sustentabilidad de modo de posibilitar su continuación.

La temática de estructura de financiamiento óptima ha sido estudiada por varios autores se presenta a continuación algunos trabajos a nivel nacional e internacional.

En el ámbito internacional Suarez Castillo y Becerra Linares (2015) presentaron una investigación respecto a las cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de una empresa avícola de Trujillo, Perú; concluyendo que las cuentas por cobrar inciden de manera directa y significativa hacia la liquidez de las organizaciones, más aún si es que no se posee con un área de créditos y cobranzas, donde solo contabilidad o administración hace las acciones de áreas diferentes.

También a nivel internacional Díaz Vargas y Flores Enríquez (2020) en Lima, Perú han investigado sobre la gestión de cobranza llegando a la conclusión de que la óptima gestión de las cuentas por cobrar tiene incidencia en la liquidez de las empresas; así mismo está vinculada directamente con la respuesta que pueden tener ante las obligaciones financieras, también cabe señalar que la gestión de las cuentas por cobrar en las empresas se deben realizar teniendo en cuenta variables internas; políticas crediticias, administración financiera, etc. que permitirá a la empresa detectar pagos fuera de tiempo, y de esta manera ayudar a reducir las deudas incobrables que pueden ser perjudiciales para las utilidades de la entidad.

En el ámbito nacional Couselo, Williams, Pendón y Cibeira (2018) desde la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de la Plata llegaron a la conclusión que las Pymes en Argentina carecen de visión estratégica al no contar con un enfoque a largo plazo y destinar sus recursos a la operación del día a día como: los costos generados por aumentos salariales, retrasos en los pagos de los clientes, aumento en los costos de las materias primas, entre otros; descuidando aquellas actividades que generan un impacto mayor a largo plazo.

Es de relevancia analizar la situación financiera de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. porque tanto ésta como las demás Pymes del sector mayorista de distribución de alimentos y bebidas muchas veces por no contar con la información y capacitación adecuada no implementan una gestión adecuada de los créditos y de las cuentas por cobrar.

Con respecto al área de Administración y finanzas es evidente el problema que representa la falta de profesionalización y el manejo de la información tampoco es el adecuado, ya que el área está a cargo de un miembro de la familia propietaria y no hay una selección adecuada del personal a cargo.

### **Análisis de la situación**

El departamento de administración y finanzas en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra a cargo de la hija del propietario de la empresa, la misma se ocupa de la venta y facturación quien se encarga de las cobranzas y los pagos, los créditos se otorgan sin evaluación previa de solvencia o del comportamiento histórico de pago y la contabilización de los pagos lo realiza un contador externo contratado por la empresa. Actualmente las cuentas por cobrar como se menciona anteriormente es la de mayor porcentaje de participación dentro del activo corriente de la empresa y por lo tanto compromete la liquidez corriente y el capital de trabajo de la empresa lo cual es imprescindible para el desarrollo de las actividades habituales del negocio.

Mantener la liquidez y el capital de trabajo de la empresa en niveles que le permitan solventar el giro habitual debe ser el objetivo del área de cobranzas de toda empresa, la importancia de una gestión profesional de las cuentas por cobrar y de los créditos, lo define claramente el autor Orihuela (2017) cuando menciona que, para mejorar el incremento de ingresos y rentabilidad en la empresa, es importante llevar un seguimiento e inspección de las cobranzas en forma constante, de igual forma llevar un registro del mismo ya que al ser parte de los activos se debe verificar para buscar una liquidez efectiva, como se puede ver en la información expuesta lo contrario sucede en la empresa Redolfi, la cual no cuenta con un

equipo profesional abocado a sus cuentas por cobrar siendo que representan una participación importante que asciende al 39,74 % del activo corriente.

Con respecto a la falta de clasificación de los clientes que actualmente llegan a aproximadamente 6000, son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores sean extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor, tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

#### *Análisis contexto*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como toda empresa se encuentra inserta en un contexto macro, el cual se debe analizar para identificar factores que afectan o podrán afectar en el futuro. Para llevar adelante este análisis la herramienta PESTEL es fundamental, Ward (2005) destaca que puede revelar restricciones sobre probables acciones a ejecutar, que facilita el descubrimiento de nuevos mercados o nichos y que, además, analiza los aspectos tecnológicos que permiten la mejora de procesos internos a lo largo de toda la cadena de valor.

*Factores políticos:* una de las primeras acciones del nuevo gobierno nacional fue promulgar, en diciembre de 2019, la Ley de Solidaridad Social y reactivación productiva N° 27.541 que declara la emergencia pública en materia económica, financiera y administrativa creando más impuestos, y en cuanto a las Pymes la posibilidad de aplazar algunos vencimientos y condonar intereses. Por otra parte, el escenario político también se vio afectado a principio de 2020 por la pandemia COVID-19 y las medidas restrictivas decretadas por el gobierno nacional para frenar el nivel de contagios. El contexto político

actual es inestable debido a que es un año electoral con renovación de autoridades legislativas a nivel nacional, provincial y municipal.

*Factores económicos:* la economía nacional se ve afectada por un proceso inflacionario reflejado en el índice de precios al consumidor (IPC) que para el mes de abril de 2021 fue 4,1 % a nivel general y acumuló en el primer cuatrimestre del año una variación de 17,6%. En la división alimentos y bebidas no alcohólicas (4,3%) incidieron principalmente las subas en Leche, productos lácteos y huevos; Aceites, grasas y manteca; Café, té, yerba y cacao; Pan y cereales; y Carnes y derivados. Además, se puede mencionar el aumento de las tasas de interés publicadas en el sitio oficial del Banco Central de la República Argentina como se la tasa BADLAR que en 2020 oscila entre los 39,97% y la tasa BAIBAR que llega en lo que va de 2020 al 29,75%.

*Factores socio-culturales:* la situación social del país se ve reflejada en el índice de pobreza elaborado por el INDEC para el segundo semestre de 2020 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es de 31,6% y la tasa de desempleo que llega al 11 % para el cuarto trimestre de 2020. Lo cual repercute fuertemente en el nivel de consumo que apunta a precios bajos optando por segundas o terceras marcas.

*Factores tecnológicos:* actualmente la venta digital, debido al contexto de encierro por la pandemia, ha cobrado vital relevancia, si bien la organización cuenta con su *fanpage* no está siendo explotada y tampoco tiene personal encargado de la misma, aumentar la conectividad le daría a Redolfi la posibilidad de generar ventas de manera electrónica, más rápidas con bajo costo en personal.

*Factores ecológicos/ambientales:* A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como persona jurídica se encuentra enmarcada en la Ley de Política ambiental de la provincia de Córdoba N° 10208 y como tal debe proporcionar a la Autoridad de Aplicación la información que esté relacionada con la calidad ambiental y referida a todas las actividades que desarrolla en el territorio provincial. Además, la empresa se enmarca dentro de la Ordenanza N° 1564/07 que dispone trasladar las estructuras industriales al Área Empresarial Municipal de James Craik para un mejor ordenamiento territorial.

*Factor legal:* en agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N.º 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, en cuanto a los trabajadores se encuentra enmarcado en la Convención Colectiva de Trabajo N.º 130/75 de Empleados de Comercio.

### *Diagnostico organizacional*

*Fortalezas:* el reconocimiento de la marca a nivel provincial es una de las fortalezas que destacan a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., esto la hace fuerte en el mercado brindando una red de distribución amplia y generando confianza. Además, cuenta con un equipo que satisface las necesidades de los consumidores, con productos y servicios competitivos en calidad-precios, distribución en su domicilio y servicios de post venta. Otra de las fortalezas es que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

*Oportunidades:* una gran oportunidad con que cuenta la empresa es un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización que se basa en el traslado del centro de distribución central que lleva a la expansión y organización interna de la empresa, además le proporcionara una mayor capacidad de almacenamiento. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Otra gran oportunidad viene dada por la posición geográfica del nuevo centro que le permite a la empresa abastecer y consolidarse en la región.

*Debilidades:* una de las grandes debilidades que tiene la empresa es que no cuentan con una estrategia de gestión de los créditos y tampoco de la cobranza de los mismos, los cobros y los pagos están a cargo una sola persona, la cual no los registra contablemente, tampoco se realiza un seguimiento de los pagos para corroborar el cumplimiento de los términos y plazos, tampoco se hace una evaluación de solvencia ni comportamiento histórico de pagos de los clientes. No cuenta con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la

que consten las existencias. Presenta pérdidas de baja por vencimiento, rotura, devolución y quiebres de stock de mercadería por la falta de espacio físico para el almacenamiento. Otra debilidad importante es que actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

*Amenazas:* una amenaza que presenta la empresa es que cuenta con pocos proveedores lo cual en algunos casos limita el poder de negociación de precios y a su vez genera gran dependencia puesto que prescindir de ellos generaría graves problemas en la cadena de abastecimiento. Otra amenaza es que si bien los clientes en su mayoría son pequeños y no tienen poder de negociación tienen la posibilidad de cambiar de proveedor con facilidad, esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

#### *Análisis específico*

En los siguientes cuadros se puede ver la participación en porcentajes de cada cuenta dentro del activo y el pasivo de la empresa. Para ello se analizó la información expuesta en los estados contables de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Tabla 1- Composición del activo.

<u>CUENTAS</u>	<u>ESTADO AL 31/12/2018</u>	<u>% DE PARTICIPACIÓN.</u>
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 bienes de uso	3.690.552,83	2,76%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>133.734.167,66</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

Como se puede ver en la Tabla N°1, la cuenta de mayor participación dentro del rubro del activo es Cuentas por Cobrar que representa el 39,74%, lo que refleja una problemática de la empresa a la hora de gestionar el cobro de las cuentas a corto plazo y una falta de liquidez que se ve reflejada en el rubro Caja y Bancos que sólo representa el 1,63% del activo total de la empresa. La segunda cuenta de mayor participación es la de Bienes de Uso 33,57% del activo, demostrando el gran volumen de activos que no están disponibles para financiamiento.

Seguidamente podemos ver el análisis vertical del rubro Pasivo.

Tabla 2- Composición del pasivo.

<u>CUENTAS</u>	<u>ESTADO AL 31/12/2018</u>	<u>% DE PARTICIPACIÓN.</u>
Cuentas por pagar	32.134.173,83	38,94%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	16,50%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	10,45%
Cuentas por pagar	18.149.042,99	22%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	12,11%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,82</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

En el análisis de la Tabla N° 2, se puede ver el nivel de endeudamiento que tiene la empresa con proveedores y Bancos, lo cual refleja que su deuda no se debe al financiamiento en infraestructura, sino que se relaciona con su actividad principal, el peso de la cuenta se refleja en el porcentaje de participación 38,94% del pasivo de la empresa.

A continuación, se analiza de manera horizontal la evolución de las cuentas del rubro Activo entre los años 2.018 y 2.017.

Tabla 3- Diferencia horizontal del Activo año 2018 – 2017.

CUENTAS	2018	2017	Diferencia.	Porcentaje
Caja y Bancos	2.178.770,08	9.954.707,30	-7.775.937,22	-78 %
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	45.888.641,48	7.254.299,82	15,80 %
Bienes de cambio	29.827.616,96	22.944.320,74	6.883.296,22	30 %
Bienes de uso	44.894.286,49	27.205.302,71	17.688.983,78	65 %
Otros bienes de uso	3.690.552,83	0,00	3.690.552,83	100 %
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	105.992.972,23	27.741.795,46	26 %

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

Como se observa en la Tabla N°3, la empresa manifiesta una abrupta caída de la cuenta Caja y Bancos: - 78 % durante el año 2.018 respecto al año anterior y un aumento del 15,80% de Cuentas por Cobrar. También un considerable aumento de la cuenta Bienes de Uso de 65 % y un contundente aumento del 100 % en Otros Bienes de Uso que se refiere a la inversión en obras sobre inmuebles. Se destaca una vez más, la importancia de implementar estrategias para mejorar la liquidez de la empresa.

Tabla 4- Diferencia horizontal Pasivo 2018 – 2017.

CUENTAS.	2018	2017	Diferencia.	Porcentaje.
Cuentas por pagar	32.134.173,83	21.981.198,51	10.152.975,32	46,19 %
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	11.570.625,00	2.041.875	17,64 %
Cargas Fiscales	8.627.278,00	7.676.469,00	950.809	12,38 %
Cuentas por pagar	18.149.042,99	18.149.042,99	0	0 %
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	1.600.000,00	8.400.000	525 %
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,82</b>	<b>60.977.335,50</b>	<b>21.545.659,32</b>	<b>35,33 %</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

Se observa en la tabla 4 el fuerte incremento de las Cuentas por Pagar que asciende al 46,19 % en comparación con el periodo 2017 debido al incremento de la deuda con sus proveedores. Y un fuertísimo incremento en el orden del 525 % en Otros Pasivos no Corrientes, debido a un préstamo que incurrió la empresa en Banco Macro en el año 2018. También se puede ver el fuerte peso que representan las Remuneraciones y Cargas Sociales en el pasivo de la empresa y como se ha incrementado en un 17,64 % durante 2018 comparado con el período 2017.

A continuación, se detalla un análisis horizontal del estado de resultado de la empresa para comparar los años 2018 con el año 2017 de las Ventas, Costos y Gastos.

Tabla 5 – Análisis horizontal de las Ventas.

<b>VENTAS</b>	<b>2.018</b>	<b>2.017</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ventas en Almacenes	188.635.385,85	164.030.770,30	24.604.615,55	15,00 %
Ventas de Cigarrillos y Golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	18.921.183,36	17,00 %
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>43.525.798,9</b>	<b>15,80 %</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

Tabla 6 – Análisis horizontal de Costos.

<b>COSTOS</b>	<b>2.018</b>	<b>2.017</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Costos de Ventas.	147.429.627,44	128.632.321,85	18.797.305,59	14,61 %
Otros Costos de Ventas.	102.468.794,04	89.363.035,28	13.105.758,76	14,66 %
<b>TOTAL COSTOS.</b>	<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>31.903.064,35</b>	<b>14,64 %</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

En los análisis horizontales tanto el de Ventas, como el de Costos se puede ver que ambos aumentan, lo cual explica lo antes mencionado en cuanto a una baja en la rentabilidad, puesto que si bien las ventas tuvieron un incremento de \$ 43.525.798,9 (pesos argentinos) lo que representa un 15,80 % el mismo fue acompañado por un aumento en los costos de las mismas que asciende a \$ 31.903.064,35 (pesos argentinos), en porcentaje 14,64% todo comparado el año 2018 respecto al año 2017.

Tabla 7 – Análisis horizontal de Gastos.

<b>GASTOS</b>	<b>2.018</b>	<b>2.017</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Administración.	7.669.955,43	4.815.560,90	2.854.394,53	59,27 %
Comercialización.	11.375.121,39	24.666.360,30	-13.291.238,91	-53,88 %

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

En cuanto a los Gastos se puede ver que en Administración se ha incrementado debido a un aumento en gastos de honorarios profesionales y las depreciaciones del período. Mientras que en Comercialización el gasto ha disminuido fuertemente puesto que la empresa disminuyó los gastos de publicidad y los gastos de comisiones.

Una vez realizado el análisis vertical y horizontal de los estados contables, se complementa los mismos con razones o índices financieros para así obtener un panorama más profundo de la situación de la empresa.

Se analizan los índices de Capital de Trabajo, Liquidez Corriente y Liquidez Acida.

Tabla 8- Índices.

<b>INDICE</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$ 15.493.417,34
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,57	1,91	1,64
LIQUIDEZ ACIDA	0,58	0,79	0,77

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

Como se observa en la figura 8 la empresa tiene una baja importante comparado al período anterior en el capital para llevar a cabo sus actividades corrientes, pero sin representar un riesgo para las mismas, parte de ese capital se encuentra ocioso puesto que la empresa no

realiza inversiones en bonos de valores o en moneda extranjera. En cuanto a la liquidez corriente vemos que la empresa se encuentra con buena salud financiera con capacidad para afrontar sus deudas sin comprometer sus inversiones y al igual que el capital la liquidez ha disminuido en comparación con los períodos anteriores.

Sin embargo, con la prueba de liquidez ácida la situación es otra, puesto que el indicador en el período 2018 se aleja de 1 aún más que en el período 2017, dejando ver la debilidad de la empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.

Los índices de endeudamiento determinan qué parte de los activos de una empresa se financian a través de la deuda, es decir, miden el monto de la deuda de una empresa y la capacidad de la organización para hacer frente a ella.

Tabla 9- Índices de endeudamiento.

<b>INDICE</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Endeudamiento del Activo	0,6170	0,5752	0,4033
Endeudamiento del Patrimonio	0,3829	0,4247	0,5966
Estructura del Capital	1,6114	1,3545	0,6760

*Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (año 2018).*

Se observa en el índice de Endeudamiento del Activo que la organización tiene comprometido más del 50% de su Activo Total en relación a su Pasivo Total, es decir que debe más de lo que tiene, la deuda más importante de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es la mantiene con sus proveedores. En el caso del Endeudamiento Patrimonial se observa que el grado de dependencia o de participación de terceros en el patrimonio empresarial ha aumentado.

Por último, la Estructura del Capital refleja el mayor nivel de apalancamiento que utiliza A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para financiar sus actividades empresariales corrientes comprometiendo así cada vez mayor parte de su capital.

Una vez observados y estudiados los análisis realizados a los estados contables de la empresa, se puede decir que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. presenta serios problemas en las Cuentas por Cobrar mostrando deficiencia a la hora de gestionarlas y generando así una baja en el flujo de fondos propios de la empresa lo que a su vez genera deudas debido a que, como también, se puede ver la empresa ha aumentado considerablemente su deuda con los proveedores.

### **Marco Teórico**

Toda empresa tiene como meta crecer y mantenerse para conseguirlo deben apuntar a una estructura financiera óptima que es descripta como aquella relación entre los recursos ajenos y propios que maximiza el valor de la empresa para sus accionistas, Suárez (2005). Según Santandreu (2000) los niveles de activo circulante que se fijan para financiar el giro habitual del negocio, la relación entre éstos y los niveles operativos hacen a la gestión del capital de trabajo.

Con el objetivo de crecer las empresas dedicadas al rubro del consumo al por mayor buscan aumentar sus ventas, para ello se valen de estrategias como ser la venta a crédito. Cada vez que se toman decisiones que afectan al giro del negocio se corren riesgos, por lo tanto, las personas encargadas de tomarlas deben contar con información de calidad que les permita alcanzar el éxito. Es por ello que enfocados en una estructura de financiamiento que optimice las cuentas que hacen al giro habitual del negocio se expone a continuación los conceptos principales relacionados a la liquidez, capital de trabajo, cuentas por cobrar, créditos.

### *Liquidez*

El autor Apaza Meza (2017) define la liquidez como la capacidad de una empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. La liquidez puede tener diferentes niveles en función de las posibilidades y volumen de la organización para convertir los activos en dinero en cualquiera de sus formas: en caja, en bancos o en títulos monetarios exigibles a corto plazo.

Para calcular la liquidez de una empresa se utilizan los ratios, los más comunes son:

1. Liquidez corriente o circulante: mide de manera muy gruesa la liquidez de la empresa, considera que todas las cuentas del activo corrientes son líquidas, es fundamental la empleabilidad de este ratio. Algunos analistas financieros denominan a este ratio de liquidez como ratio de solvencia; analizado de esta manera, podría considerarse como un ratio de solvencia de corto plazo (Valera y Tresierra, 2017).
2. Prueba ácida: los autores Valera y Tresierra (2017) explican que este ratio toma en cuenta solamente los activos corrientes que suelen ser más líquidos; entre ellos tenemos el efectivo y equivalente de efectivo, inversiones financieras y cuentas por cobrar comerciales.

### *Capital de trabajo*

El capital de trabajo, tiene una relación directa con la capacidad de una empresa, de generar fondos, siendo la estructura óptima, la obtención de fondos, que le permita autofinanciar su actividad y generar valor, reduciendo los posibles riesgos financieros y evitando recurrir a financiamiento externo (Ross, Westerfield y Jordan 2014).

### *Cuentas por cobrar*

Según Gitman y Zutter (2012) Son los activos que posee una empresa como consecuencia de haber otorgado créditos a sus clientes; estas deben incluir en este rubro los documentos y cuentas por cobrar provenientes de operaciones relacionadas con el giro del negocio. El objetivo de éstas es aumentar las ventas concediendo créditos a los clientes

habituales y captando nuevos, para ello el personal debe estar capacitado y abocado a gestionar de manera profesional las mismas, para ello es fundamental evaluar las mismas teniendo como referencia: las políticas de cobranza, percepción de morosidad, técnicas de cobranza, informe del analista del crédito y la solitud de crédito.

### *Crédito*

En cuanto al crédito, éste puede ser formal e informal, formal mediante contratos entre comprador y vendedor, informal sin contrato simplemente recibiendo el pedido y haciendo entrega del mismo. (Brachfield, 2019), los riesgos en los que incurre la empresa a la hora de otorgar un crédito deben ser minimizados analizando la industria en la cual participa el cliente, el comportamiento histórico y la capacidad potencial de pago (Van Horne y Wachowicz, 2010; Ross, Westerfield y Jaffe, 2012).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Tal como se expuso en apartados anteriores la problemática planteada sobre la empresa apunta a la inexistencia de una gestión de los créditos por ventas, como se puede ver en la tabla N° 1 las Cuentas por Cobrar representan el porcentaje más alto de los activos corrientes y dentro del pasivo corriente las deudas por pagar mantienen el porcentaje de participación más alto debido al saldo que se mantiene con los proveedores, lo que implica un desfase entre los fondos que ingresan a la empresa y las obligaciones a corto plazo.

Con respecto a los créditos la empresa también manifiesta un claro problema porque no existe un plan de gestión de los mismos lo cual se refleja en la falta de plazos definidos, la clasificación de los clientes por volumen de compra y comportamiento de pago.

### *Justificación del problema*

Una deficiente gestión de la cobranza de las ventas a crédito trae como consecuencia un problema de liquidez en la empresa. El alto porcentaje que representan las cuentas por cobrar dentro del activo corriente de la empresa se debe a que el área de Administración y Finanzas no cuenta con una política de crédito que determine los términos y plazos permitiéndole al cliente saldar su deuda, reducir el nivel de morosidad y así poder

incrementar el flujo de efectivo propio. La falta de capacitación del personal queda demostrada ya que el área encargada no realiza un análisis previo de solvencia y comportamiento histórico de pago de los clientes que mantienen deuda con la empresa, tampoco los tienen clasificados por volumen y cumplimiento de pago, lo cual da cuenta explícitamente de la informalidad con se manejan los créditos.

Agrava aún más el problema el hecho de que el organigrama no cuenta con un área de créditos ni siquiera dentro del departamento de Ventas, de la falta de gestión de los créditos y de cobranza, la falta de una previsión en caso de que las deudas se tornen en incobrables, lo cual afectaría directamente a la falta de liquidez del capital de trabajo de la empresa y por ende el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

#### *Discusión*

Con la implementación del plan de gestión de ventas y de cobranzas la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. logrará corregir la problemática que afecta a las cuentas por cobrar generando un impacto positivo en el nivel de liquidez de la empresa que le otorgará autonomía e inmediatez en la toma de decisiones que hacen al giro habitual del negocio y a su vez reducir el costo que genera el otorgar créditos a los clientes, quienes deberán cumplir con los plazos acordados para el pago de los mismos. Se aplicarán índices que reflejen el cumplimiento de los plazos lo que dará al área un control detallado para así hacer efectiva la cobranza.

Los índices le otorgarán a la empresa información real y precisa sobre el estado de sus finanzas generando un aprovechamiento eficiente de sus recursos a la hora de tomar decisiones respecto a una inversión, como también a la hora de decidir endeudarse. Con una política definida, plazos establecidos y control puntual la empresa logrará elevar el flujo de fondos propios y podrá empezar a disminuir la dependencia de fondos de terceros como préstamos o aporte de los socios, alcanzando una estructura óptima de financiamiento que combine rentabilidad y liquidez.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Definir una estructura óptima de financiamiento para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, logrando una eficaz gestión de las ventas a crédito que le permita a la empresa elevar el flujo de fondos propios.

### *Objetivos específicos*

- Capacitar al personal del área de administración y finanzas en la implementación de técnicas de cobranza que permitan aumentar el flujo de fondos propios de la empresa.
- Incorporar dentro de la empresa un área encargada específicamente de la evaluación, seguimiento de créditos, de cobranzas y de la cartera de clientes.
- Establecer un plan de gestión de crédito y cobranza que contribuya a la recuperación de las cuentas por cobrar.

### *Alcance*

#### *De contenido:*

Se aborda el tema referido a la implementación de una gestión de créditos como herramienta fundamental en el otorgamiento y seguimiento de los mismos, para mejorar el flujo de efectivo propio.

#### *Temporal:*

El presente plan de implementación se desarrolló para ser aplicado a partir del último cuatrimestre de 2021, con la posibilidad de ser aplicado en distintos momentos, siempre revisando la normativa vigente y sus correspondientes actualizaciones.

#### *Geográfico:*

En cuanto al elemento espacial, el presente plan de implementación esta circunscripto a la localidad de James Craick, provincia de Córdoba, Argentina.

#### *Metodológico:*

El presente trabajo aborda la metodología descriptiva, explicativa y cualitativa.

### *Limitaciones*

A lo largo de la redacción del presente proyecto se propone implementar un plan de acción diseñado y pensado para mejorar el estado actual de las cuentas por cobrar, aplicando estrategias basadas en teorías y hechos empíricos, sin embargo, se identifica como limitación la falta de formación especializada de los recursos humanos que llevan adelante la administración de la empresa y serán los encargados de aplicar el plan de gestión.

### *Recursos involucrados*

A continuación, se detallan los recursos materiales, inmateriales y humanos que están involucrados en la implementación del presente plan.

1. Personal idóneo destinado al área de créditos y cobranzas.
2. Curso de capacitación on-line Análisis de riesgo crediticio y gestión de cobranzas que dicta la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) de manera gratuita.
3. Adquirir un software, el cual puede ser: Sistema de Gestión de Cobranzas, a través de la plataforma Iiifilomena, el cual consta de una agenda de cobranzas, liquidación de deuda, convenio de pago, reportes de gestión de cobranzas, cálculo de intereses y estadística de recupero de deuda.
4. Destinar una de las oficinas del nuevo centro para el área de gestión del crédito y de cobranzas. La cual se debe acondicionar con todo el mobiliario necesario como ser: computadoras, teléfono de línea fija y celulares inteligentes, escritorios, sillas, fichero para legajos.

### *Acciones concretas a desarrollar*

Para planificar las acciones concretas a desarrollar fue necesario, en un primer momento, realizar tareas de reconocimiento de la organización basándonos en el análisis de la información provista. En un segundo momento se detallan las actividades orientadas a mejorar la situación de la empresa.

Las siguientes actividades están orientadas a conocer y a analizar la organización:

1. Realizar un análisis en base a la información contable de la empresa, a la situación interna de la empresa utilizando la matriz FODA y un análisis PESTEL de la industria en la que se desarrolla la empresa.
2. Relevamiento de información directa, mediante entrevistas con el personal a cargo del departamento de administración y finanzas.

3. Documentar y analizar la información relevada de la empresa.

A continuación, se detallan las actividades a realizar en la empresa:

Para alcanzar el primer objetivo específico será necesario:

1. Selección y contratación de personal con perfil profesional que estará a cargo del funcionamiento del área de créditos y cobranzas.
2. Capacitación del personal de ventas y de cobranzas: el personal deberá cursar y obtener el certificado otorgado por CAME orientado al análisis del riesgo crediticio y gestión de cobranzas, el cual deberá ser presentado a la gerencia de Administración y finanzas.

El segundo objetivo específico se concreta mediante las siguientes acciones:

3. Establecer el área específica de gestión de crédito y de cobranza: designando en ella personales de la empresa.
4. Adquisición de software el cual permitirá automatizar el seguimiento de las ventas ya que se cargarán los datos de fecha, monto, forma de pago, en caso de ser venta a plazo según sus condiciones días e intereses. También debe indicar los remitos vencidos para facturar y automatizar los intereses que se deben aplicar en cada caso según lo establecido por la política de cobranza.
5. Documentación de los clientes: se propone llevar registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los que se les otorga créditos. Se deberá elaborar legajos de los clientes incluyendo en el mismo: nombre, domicilio, teléfono, antigüedad, rubro, compras, pagos y deudas que mantenga con la empresa; oportunamente el personal puede incluir en ellos información que considere relevante para la empresa.
6. Clasificación de los clientes: se propone elaborar una clasificación de los clientes en relación al volumen de compras realizadas y su comportamiento de pago.

El tercer objetivo específico se materializa mediante las acciones abajo descriptas:

7. Implementación de una política de gestión de créditos mediante una estrategia que contempla monto de compra, descuento por pago de contado, plazos de pago e intereses según el número de días. Las condiciones de cancelación y el procedimiento en caso de incumplimiento.
8. Aplicación de una gestión de cobranza: se propone para ello en primer lugar, determinar las condiciones de pago aceptables, y, en segundo lugar, las acciones a seguir en los casos de incumplimiento. La combinación de procedimientos de cobro será: una llamada telefónica al cliente, el envío de una carta, el envío de un correo

electrónico, el envío de una factura, realizar una visita en persona y hasta la acción legal.

*Marco de tiempo*

Figura 1- Diagrama de Gantt.

Actividad	Tiempo en días						
	01/09 (15)	15/09 (15)	05/10 (10)	15/10 (10)	25/10 (20)	14/11 (20)	24/11 (20)
Selección y contratación de personal.							
Capacitación del personal.							
Establecer área de Cobranzas.							
Armado de legajo de clientes.							
Clasificación de los clientes.							
Implementación de política de crédito.							
Aplicación de gestión de cobranzas.							
Fecha de inicio: 01/09/2021.							
Fecha de finalización: 27/12/2021.							

*Fuente: Elaboración propia.*

Las distintas actividades deberán realizarse de manera correlativa según el orden especificado; cada actividad necesita la finalización de su antecesora para iniciarse.

*Desarrollo de la propuesta.*

La rentabilidad y la liquidez son dos variables que miden el éxito o el fracaso de la administración de una empresa, por ello se presenta la propuesta de implementar un plan de gestión de créditos y de cobranzas orientada a mejorar el flujo de efectivo propio de la empresa.

Como primer punto se propone a la empresa seleccionar y contratar a un personal con perfil profesional, la convocatoria se hará a través de canales tradicionales publicando en el periódico local y también a través de la plataforma LinkedIn, éste personal tendrá a su cargo el área de créditos y cobranzas gestionando y supervisando la implementación del plan. Seguidamente se debe capacitar al personal de la empresa mediante un curso en línea sobre el riesgo crediticio y gestión de cobranza, lo que una vez concretado le permitirá a la empresa establecer un área específica de créditos y cobranzas con el personal adecuado, para hacer eficiente la venta y su respectivo seguimiento se propone la adquisición de un software, se sugiere realizar la compra a la plataforma Iiifilomena, las funciones que incluye son: agenda de cobranzas, liquidación de deuda, convenio de pago, reportes de gestión de cobranzas, cálculo de intereses y estadística de recupero de deuda.

Una de las debilidades descritas en el análisis FODA muestra que la empresa no cuenta con información clasificada de cada cliente y así de esta manera poder conocerlos, para corregir dicha debilidad se propone elaborar legajos de cada cliente y una clasificación que tenga en cuenta lo siguiente:

- Según su status frente a la empresa clasificándolos en:
  1. Reales: realizan compras de forma periódica.
  2. Nuevos: son aquellos que han realizado su compra por primera vez.
  3. Potenciales: no realizan compras a la empresa en la actualidad, pero son visualizados como posibles clientes en el futuro.
  4. Pasivos: clientes actuales o presentes y se intentan conservar el mayor número posible de los mismos buscando su fidelización.

5. Inactivos: clientes con necesidades y expectativas que no fueron cubiertas por la empresa.
  6. Especiales: comprador que recibe beneficios adicionales.
- Según el volumen de ventas que generan en:
1. Clientes Grandes. Clientes que generan un volumen de ventas medio-alto. Son importantes y requieren de una atención especial.
  2. Clientes Medios: aquellos clientes que generan un volumen de ventas medio.
  3. Clientes Bajos: son aquellos cuyas ventas están muy por debajo del promedio.

La propuesta respecto a implementar un plan de gestión de los créditos se lleva a cabo mediante una estrategia que contempla: monto de compra, descuento por pago de contado, plazos de pago e intereses según el número de días.

Tabla 10.

<u>Compras (monto)</u>	<u>De contado (descuento)</u>	<u>Plazo en días</u>	<u>Interés</u>
10000	5 %	7	3 %
20000	8 %	15	5 %
30000	15 %	21	12 %

*Elaboración propia.*

Condiciones de cancelación: efectivo, cheque o transferencia bancaria.

En caso de incumplimiento se procederá, según el estatus del cliente, a conceder una refinanciación de la deuda.

Para mejorar la situación de las cuentas por cobrar de la empresa se propone la aplicación de una gestión de cobranza, proceso que se establece para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados, orientado a lograr el cobro en el menor tiempo posible y a bajo costo operacional, intentando que el cliente mantenga su buena voluntad para con la empresa, para ello en primer lugar, se deben conocer las condiciones de pagos aceptables, y, en segundo lugar, las acciones a seguir en los casos de incumplimiento. La combinación de procedimientos de cobro será: una llamada telefónica al cliente, el envío

de una carta, de un correo electrónico, de una factura, de una visita en persona y hasta la acción legal.

*Medición:*

Esta etapa del proyecto consiste en evaluar el impacto de las acciones detalladas anteriormente, toda gestión implementada debe ser medida y mejorada permanentemente, es por ello que capacitar al personal es una de las primeras acciones, su éxito será medido mediante la presentación del certificado de finalización más un informe sobre lo aprendido elaborado por cada empleado del área.

Con respecto a la implementación de una política de gestión de los créditos y las cobranzas, el departamento debe tener una buena administración de la gestión con su permanente control para esto se le solicitará al personal a cargo la presentación periódica de informes respecto al estado y el avance en la gestión. Dichos informes deben incluir la utilización de:

- Razones de Liquidez: como mencionamos anteriormente cuantifican la capacidad de la empresa para asumir sus obligaciones a corto plazo, la solvencia actual de la empresa y su posición ante contingencias. Las razones de liquidez son:

- Liquidez corriente = 
$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- Liquidez ácida = 
$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- Razones de Actividad: entregando información sobre la eficiencia de una empresa en cuanto al uso de sus activos. Guardan estrecha relación con el análisis de liquidez. Podemos utilizar:

- Rotación de Cuentas por Cobrar = 
$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Calcula el número de veces durante el año en que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo. Mientras más alto es el valor obtenido, menor es el tiempo que transcurre entre la venta y la recaudación del efectivo.

$$\circ \text{ Periodo Promedio de Cobros} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Esta herramienta se complementa con la razón anterior, indica el número promedio de días que las cuentas permanecen pendiente de cobro. Su resultado debe analizarse comparándola con las de años anteriores y con empresas similares.

En cuanto a la organización y el impacto que generan los objetivos propuestos en el proyecto, se refleja en la solución de objetivo específico 1, a partir del cual la empresa contara con personal capacitado para aplicar los términos y las condiciones que determina la política de ventas, de ventas a crédito y de cobranzas, logrando que el equipo trabaje de manera organizada para la concreción de las metas propuestas.

La concreción del objetivo número 2, le permite a la empresa contar con información precisa y confiable sobre la situación de cada cliente frente a la empresa, conocer al cliente representa una ventaja para la empresa porque le permite cobrar dentro de las condiciones señaladas e incrementar sus ventas, evitando otorgar créditos a los clientes en retraso o incumplimiento, a la vez cuidando al cliente imprudente de no hundirse en deudas que se tornen impagables. Con la clasificación total de los clientes el objetivo se verá plenamente concreto.

La empresa no presenta una estrategia de ventas y cobranzas, para contribuir con la organización de la administración el objetivo específico 3 plantea el diseño y puesta en marcha de una política que defina el otorgamiento del crédito reduciendo el costo de la

inversión que realiza la empresa al concederlo, incrementando las ventas y los beneficios generando un impacto directo sobre el nivel de liquidez de la empresa, y a su vez disminuyendo el riesgo de incobrabilidad.

## **Conclusiones y recomendaciones**

El presente trabajo consta de varias etapas, en primer lugar, el análisis de los estados contables y del estado de resultados de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que da paso a enmarcar el enfoque propuesto para las finanzas operativas, específicamente, en la administración de cuentas por cobrar.

En cada etapa se intentó generar aportes que enriquezcan una propuesta de cambio eficiente acorde a las necesidades de la empresa, para finalmente impactar en forma concluyente en la rentabilidad de la organización a través de una mejora en la productividad administrativa. Definir el marco teórico que sustentaría la propuesta fue una etapa fundamental. El estudio de teorías y de antecedentes similares en el campo internacional y nacional puso de manifiesto las deficiencias que presenta la empresa en los procesos de cobranzas, ante lo que se decidió implementar un conjunto de siete acciones coordinadas y relacionadas entre sí como herramienta para alcanzar una estructura óptima de financiamiento, llegando a las siguientes conclusiones.

Como primera conclusión es congruente afirmar que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene una situación financiera que en general goza de buena salud.

En segundo lugar, la investigación en fuentes teóricas hace concluir que cuentas por cobrar es un elemento clave para el flujo de caja de una empresa, es el paso crítico que convierte el dinero contable en dinero real. Por ello, la clasificación de los clientes permite ser criteriosos a la hora de otorgar un crédito o ampliar el margen de los mismos, la definición de las condiciones de ventas que incluyen descuentos por pago de contado e intereses en los casos de ventas a plazo dan al vendedor una herramienta eficiente a la hora de concretar las mismas y por último, una gestión de cobranzas le brinda al personal de la empresa la capacidad de mejorar la cantidad de dinero en efectivo disponible para las actividades que hacen al giro habitual del negocio. En vista que finalmente si la empresa puede cobrar más rápido sus cuentas por cobrar que pagar sus cuentas por pagar, el capital de trabajo resultará positivo.

A modo de recomendación, se le sugiere a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la implementación de nuevas técnicas de trabajo y de organización como ser la Gestión de Proceso de Negocios (BPM por sus siglas en inglés) que implica una mejora a nivel integral de las áreas que componen la empresa y una formación especializada para el manejo de las mismas. También se sugiere la aplicación de mayores niveles de control que le harán ganar eficiencia y competitividad organizacional con un desarrollo planificado ahorrará no solo en dinero en dinero sino también en tiempo y esfuerzo.

## **Bibliografía.**

- Antista, S. (2016). *Empresas Familiares: La Importancia de la Implementación de un Sistema Administrativo-Contable y la Incidencia del Nuevo Código Unificado de la Nación*. Recuperado el 04 de 2021, de [http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA\\_T2015\\_191\\_ANTISTA\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_SISTEMA.pdf](http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf)
- Apaza Meza, M. (2017). *ANALISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- Brachfield, P. J. (2019). *Cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados*. Madrid. España.: FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Couselo, Williams, Pendón y Cibeira (2018) *Estructura de Financiamiento de Pymes Industriales Argentinas*. Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Díaz, L., & Ramos, V. (2018). *Indicencia de las Políticas de Cobranza en la Liquidez*.
- Díaz Vargas y Flores Enríquez (2020) *Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero*. Universidad Peruana Unión (Tesis de grado). Lima Perú.
- Elizondo, A. y Altman, E., (2003), *Medición Integral del Riesgo de Crédito*. Editorial Limus.
- Gitman, Lawrence J. (1996) *Fundamentos de Administración Financiera*. Tercera Edición. México: HARLA.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (13 de mayo de 2021) *Índice de precios al consumidor*. Abril 2021. Recuperado de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_21AC1E6BC996.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf)
- Mario Maguiño Molina, *ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS* Editorial Edigraber S.A.C. -Lima-Perú, mayo 2013.

- Orihuela, J. (2017). Gestión de cuentas por cobrar y su relación con el estado de resultados de las instituciones educativas particulares de educación básica regular del distrito de Villa María del Triunfo, 2017. Universidad César Vallejo, Lima.
- Ross, Westerfield y Jaffe (2012). Finanzas Corporativas. 9ª edición México: McGraw Hill.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2006). Fundamentos de finanzas corporativas. Séptima edición, Editorial McGraw-Hill. México.
- Santandreu, E. 2000. Gestión de la financiación empresarial. España. Ediciones Gestión 2000.
- Suarez Castillo y Becerra Linares (2015) Cuentas por cobrar y su efecto en la liquidez de la empresa avícola Elita Eirl, Trujillo 2015. Universidad Señor de Sipán (Tesis de grado) Pimentel, Perú.
- Suárez Suarez, A. S (2005). Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Tumbaco, L. (2017). Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan Ecuador S.A. Universidad de Guayaquil.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2010), Fundamentos de Administración Financiera, 13ª edición, Pearson Educación, México.