

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**Determinación de la estructura de financiamiento óptima de la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. mediante el análisis de los estados contables**

**Autor: Salamone, Leandro Antonio**

**Legajo: VCPB12785**

**DNI: 27.653.695**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás**

**2021**

## **Resumen**

En el presente trabajo se desarrolló el análisis de la estructura de financiamiento de la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l., dedicada a la distribución mayorista y comercialización de productos alimenticios, congelados, cigarrillos, bebidas, perfumería y artículos de limpieza. El estudio comenzó con la evaluación del contexto en el cual se desempeñaba la empresa, a través de la herramienta Pestel; se complementó con un análisis Foda, y se realizó el análisis económico financiero de los estados contables de los ejercicios 2016, 2017 y 2018 para determinar y evaluar cual había sido el desempeño del ente en los periodos mencionados.

El análisis realizado, permitió identificar deficiencias en la gestión de las cuentas por cobrar, y motivaron el diseño de un plan de implementación que posibilitará reducir los plazos de cobranzas, potenciar las ventas y brindarles a los clientes mejores opciones y condiciones de pagos. Además, se sugirió implementar el seguimiento de los saldos morosos y la aplicación políticas de cobranzas con condiciones más flexibles que les permitieran a los deudores cancelar sus obligaciones y continuar operando con la empresa.

Palabras claves: Análisis financiero, ratios, cuentas por cobrar, morosos.

## **Abstract**

In this paper, an analysis of the financing structure of A. J. & J. A. Redolfi s.r.l., a company engaged in the wholesale distribution and marketing of food products, frozen foods, cigarettes, beverages, perfumery and cleaning products, was carried out. The study began with the evaluation of the context in which the company performed, through the Pestel tool; it was complemented with a SWOT analysis, and the economic and financial analysis of the financial statements of the fiscal years 2016, 2017 and 2018 was performed to determine and evaluate the performance of the entity in the aforementioned periods.

The analysis made, allowed identifying deficiencies in the management of accounts receivable, and motivated the design of an implementation plan that will make it possible to reduce collection terms, boost sales and provide customers with better payment options and conditions. In addition, it was suggested to implement the follow-up of delinquent balances and the application of collection policies with more flexible conditions that would allow debtors to cancel their obligations and continue operating with the company.

Key words: Financial analysis, ratios, accounts receivable, debtors.

## Indice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	4
Análisis de Contexto (Pestel).....	5
Análisis Interno (Foda).....	7
Análisis específicos según el perfil profesional.....	8
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	8
Análisis de los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi s.r.l.....	9
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	17
Conclusión Diagnóstica.....	17
Plan de Implementación.....	17
Alcances de la implementación.....	17
Recursos.....	18
Acciones y marco de tiempo.....	19
Descripción de las actividades.....	19
Conclusión Diagrama de Gantt.....	21
Descripción de actividades según objetivos.....	21
Objetivos específicos 1 y 2.....	21
Objetivos específicos 3 y 4.....	22
Medición de las acciones propuestas.....	23
Conclusiones y Recomendaciones.....	25
Referencias.....	27

## Introducción

Actualmente, las empresas se encuentran frente a un mundo que cambia en forma permanente y con tal rapidez, que las decisiones tomadas por “intuición” pueden no ser las adecuadas, aunque a primera vista parezcan muy prometedoras. El financiamiento de las empresas y la gestión de las mismas no escapa a esa regla, dado que una mala política implementada puede generar deudas innecesarias, pérdidas o incluso la ruina de la organización.

El financiamiento de las organizaciones puede llevarse a cabo con capital propio o con capital ajeno. La combinación elegida dependerá de algunos factores, como el plazo de la deuda, el riesgo, el efecto sobre las utilidades, el control sobre la empresa que puedan ejercer terceros producto de la financiación, entre otros.

Una correcta administración y gestión de las Compras, las Ventas, los Créditos y las Deudas serán necesarias para lograr una empresa sólida, con liquidez y rentabilidad que le posibilite desarrollarse con éxito en el mundo empresarial.

En concordancia con lo expuesto, el asesor financiero de la empresa deberá responder acerca de 3 ítems básicos: El Presupuesto de Capital, entendido como el proceso de planeamiento y administración de las inversiones de largo plazo; la Estructura de Capital, en referencia al proceso por el cual la empresa obtiene y administra el financiamiento de largo plazo para sustentar sus inversiones de largo plazo, es decir, ¿Cuánto pedir prestado?, y ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que impliquen menos costos para la empresa?; y la Administración del Capital de Trabajo, para que la empresa pueda disponer de los recursos suficientes para desarrollar sus operaciones con normalidad y evitar costosas interrupciones por falta de recursos (Ross, Westerfield y Jordan, 2010).

La empresa J. A. & J. A. Redolfi s.r.l., se dedica a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, bebidas, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, contando con una experiencia de 50 años en la actividad.

Se encuentra localizada en la ciudad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. Dicha localidad, se encuentra situada sobre la ruta nacional n.º 9 y, a su vez, se encuentra atravesada de este a oeste por la ruta provincial n.º 10. Esta ubicación estratégica le posibilita unir la Capital Federal con el norte del país y propender al desarrollo económico de la región.

Para desarrollar su actividad y brindar una óptima atención a su clientela, la empresa cuenta con un plantel de 170 empleados y una estructura integrada por 5 distribuidoras localizadas en las ciudades de James Craik, Córdoba Capital, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; contando las últimas 3 localidades junto con Villa María, con autoservicios mayoristas.

Además, la empresa dispone de una flota de 56 vehículos, integrados por 20 camiones, 23 utilitarios medianos, 5 utilitarios pequeños y 5 montacargas destinados a la distribución de los productos, y 3 vehículos destinados a actividades de supervisión.

La empresa comercializa y distribuye productos de empresas como Unilever Argentina, Massalín Particulares, La Papelera del Plata, Procter & Gamble Argentina s.a., Maxiconsumo s.a., Las Marías s.a., RPB s.a., Fratelli Branca, Glaxo, Arcor, Clorox, Kraft Food Argentina, Jhonson & Jhonson y Kodak, entre otras. Esto implica, que la empresa ofrece una línea de productos muy amplia que se ve reflejado en los grandes volúmenes de stocks y en la importancia de la cuenta bienes de cambio en el estado de situación patrimonial.

Respecto a los clientes, observamos que en general, son mini mercados, kioscos o despensas barriales, con salones de escasos m<sup>2</sup> de superficie, con pocos o ningún empleado y reducidos volúmenes de ventas. Tales características denotan un reducido o nulo poder de negociación por parte de los clientes, tanto para la obtención de descuentos por compra al contado, como para condiciones de financiación más flexibles.

Por otro lado, el cliente posee amplia libertad para cambiar de proveedor, debido a la alta competencia que impera en el sector.

La estrategia adoptada por la empresa, se basa en diferenciarse de sus competidores brindando un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Si bien la empresa cuenta con una cartera de más de 6000 clientes distribuidos por casi toda la provincia de Córdoba, el sur de Santa Fé, el norte de La Pampa y San Luis, en los últimos años no ha sido ajena a los efectos de la crisis económica, donde la alta competitividad del sector ha provocado que en reiteradas ocasiones la empresa no pueda trasladar a sus precios el incremento de sus costos, reduciendo en consecuencia sus márgenes de ganancia.

Como antecedente a nivel nacional, puede citarse el trabajo final de graduación que versa sobre la aplicación de técnicas de administración financieras para la planeación y financiamiento de corto plazo (Bettiol, 2014). Los trabajos se relacionan en las técnicas e instrumental de

análisis aplicados para revelar la gestión y el desempeño en la administración de los créditos y de las cuentas por pagar.

A nivel internacional, podemos citar como antecedente el trabajo de Solano Carlos y Rosario Hernández (2018), en el cual el objetivo principal fue demostrar que las estrategias financieras de corto plazo impactan en la situación económica y financiera de la empresa de servicios informáticos Data Energy Perú SAC. Para el desarrollo se recurrió a diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa a través del análisis de los estados financieros del año 2017, y la aplicación de los principales indicadores. Ello permitió gestionar con eficiencia el capital de trabajo, optimizar el ciclo de cobranzas, evitar las demoras o incumplimiento de los compromisos con los proveedores y no verse obligados a recurrir a costosos financiamientos de emergencia.

Otro antecedente internacional que citamos, es el trabajo de Echavarría Barona y Patiño Revelo (2017), en el cual se desarrolla un análisis de los estados financieros del Grupo Empresarial Colombina s.a., empresa colombiana dedicada a la fabricación y venta de alimentos dulces y confitados, con el objeto de identificar si la estructura financiera genera o destruye valor para el grupo empresarial.

Con el presente trabajo se pretende definir un plan que brinde la posibilidad de evaluar el desempeño económico financiero de la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. durante el período comprendido entre los años 2016 – 2018 y, a su vez, facilitar el cálculo de los indicadores necesarios para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y las políticas de financiamiento que se brindan a los clientes.

#### Objetivo Específicos.

- Ejecutar los análisis vertical y horizontal sobre los Estados Contables de los períodos 2016, 2017 y 2018.
- Calcular los ratios de liquidez, de administración de activos, de rentabilidad y de endeudamiento de la empresa para los ejercicios 2016, 2017 y 2018.
- Definir políticas de financiamiento que generen las condiciones necesarias para captar nuevos clientes e incrementar el nivel de las ventas.
- Diagramar una política de cobranzas que permita reducir los plazos y los importes en mora.

## **Análisis de Situación**

La empresa A.J. & J. A. Redolfi s.r.l. se encuentra situada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, y centra su actividad en la comercialización y distribución de productos alimenticios, bebidas, congelados, cigarrería, productos de limpieza y perfumería.

Algunos de sus proveedores son empresas como Arcor, Procter & Gamble Argentina s.a., Clorox, Unilever Argentina, Massalin Particulares, Pavón Arriba s.a., Maxiconsumo s.a., Fratelli Branca y Kodak, entre otras.

La estrategia adoptada por la empresa hace foco en diferenciarse de sus competidores brindando un servicio altamente orientado a satisfacer al cliente y con precios muy competitivos. Ello es posible gracias a la amplia variedad de productos con que cuenta la empresa, y que se ofrecen a bajos precios en comparación con los competidores.

Para el desarrollo de la actividad, la empresa cuenta con un centro de distribución principal donde se realizan las compras a los diversos proveedores y el abastecimiento de las sucursales ubicadas en la ciudad de Córdoba, Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco.

El objetivo principal de la empresa consiste en el crecimiento sostenido del volumen de las ventas. Actualmente, la dificultad para el logro del objetivo no es el mercado, sino la falta de una infraestructura adecuada que posibilite realizar mayores volúmenes de compras y así lograr economías de escalas más atractivas.

Es importante destacar que actualmente, la empresa se encuentra ampliando su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución. Esto forma parte de un plan estratégico que hace foco en la expansión y en la organización interna de la empresa. Con el nuevo espacio, además de centralizar toda la actividad en un solo lugar, se espera obtener un mayor control de stock, mejores condiciones de trabajo para los empleados, menores gastos de combustibles, mejor desempeño de la parte operativa, menores robos de mercaderías, y una reducción significativa de los costos fijos, al dejar de utilizar los salones actualmente utilizados.

A modo de ejemplo, se estima que, una vez realizada la mudanza al nuevo centro de distribución, la reducción de gastos derivados de roturas, bajas por vencimientos, bajas por devoluciones y quiebres de stocks, rondaría el 80%.

### *Análisis de contexto.*

Se realiza el estudio del contexto de la empresa mediante la herramienta estratégica de análisis PESTEL para poder identificar cuáles son las variables externas que influyen en la organización y de qué manera, para poder generar estrategias alternativas frente a los cambios de contexto.

**Factores Políticos:** La política es el factor que genera mayor desconfianza en el mundo empresarial. La elevada inflación, la alta presión tributaria, el riesgo país, la corrupción y el aislamiento social decretado producto de la pandemia Covid-19, han generado desconfianza e inestabilidad en el país, resultando seriamente afectado el sector de las Pymes.

Por ejemplo, en el año 2015, la presión tributaria rondó el 34,6% del PIB nacional, casi 16% más que en el año 2000. Si, además, se considera la incidencia de la inflación, la presión tributaria se refleja en un 36,6% del PIB para el año 2015, un valor que representa un poco más del doble de la que representaba a comienzos del año 2000. Esta dinámica permitió un abultado crecimiento del gasto público y contrasta con el estancamiento que ha afectado al sector privado en los últimos años (Capello, Grión y Degiovanni, 2016).

Reafirmando lo arriba expuesto, resulta imperioso reconocer el impacto negativo que tienen los ingresos brutos en la formación de los costos y precios de las empresas. En una encuesta realizada a directores financieros y especialistas impositivos, la mayoría coincidió en que el marco fiscal vigente en el 2020 los ha llevado a la desinversión, y el 87% de los encuestado coinciden en que la presión impositiva seguirá creciendo durante el 2021 (KPMG, 2021).

**Factores Económicos:** La falta de políticas estables de mediano y largo plazo, sumado a la falta de medidas que alienten la inversión, tanto local como externa y la elevada inflación, generan un escenario muy desalentador para el sector empresarial del país.

En el mercado de moneda extranjera, se observa una gran volatilidad en el precio de las divisas y un acceso cada vez más complicado a las mismas producto de regulaciones y normativas que buscan desalentar su demanda. Esto implica un cuello de botella para el sector importador, que se encuentra con faltantes de moneda extranjera para cumplir con sus obligaciones, y con un incremento en los costos de acceso a la moneda extranjera originado en los impuestos creados para gravar su compra.



La inestabilidad política y económica son características recurrentes a lo largo de la historia argentina. Desde el año 1950 a la fecha, el país ha estado en recesión un 33% del tiempo, según datos del Banco Mundial. El 2020 no fue la excepción y se vio caracterizado por una disminución tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la caída de la demanda interna y a la disminución en las ventas industriales como consecuencia de la pandemia del Covid 19 (Santandertrade, 2021).

La situación económica de la Argentina, además, se vio agravada por la extensa cuarentena que se adoptó para luchar contra el Covid 19. Todo esto se vio reflejado en el comportamiento de los indicadores que muestran que el país sufrió una caída del 11,8% del PIB y que la tasa de desempleo trepó al 11%. Sin embargo, se prevé que la Argentina se recupere en los próximos años; en octubre de 2020, el FMI proyectó un crecimiento de 4,9% en 2021 y de 2,5% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia (Santandertrade, 2021).

Factores Sociales: La empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. cumple un rol social y comunitario muy importante en James Craik, debido a la colaboración permanente y desinteresada que lleva a cabo con variadas instituciones, como el hospital, las escuelas, la iglesia y las instituciones del pueblo en general donde se desarrolla la vida de la comunidad.

Un dato no menor, es que la empresa apuesta al desarrollo de su comunidad, dando prioridad de contratación y estabilidad laboral a la mano de obra local.

Factores Tecnológicos: Actualmente éste es un factor escasamente explotado en la gestión de la empresa. Los beneficios asociados a la implementación programas informáticos de gestión contable, de recursos humanos, de administración de inventarios, entre otros, son innumerables. Por ejemplo, respecto de los inventarios, un software de gestión permitirá llevar un control pormenorizado de las entradas, salidas y localización de las mercaderías; identificar cuáles son los productos con mayor rotación, optimizar la utilización de los depósitos, reducir el personal de almacenes y disponer de información precisa de costos, cantidades y mermas.

Factores Ecológicos: Una política ambiental, define una serie de principios de acción de una organización mediante la fijación de objetivos a lograr en materia ambiental. Para ello, es necesario el establecimiento de metas claras enfocadas en el desarrollo sustentable; y el compromiso con las políticas implementadas, apropiando los impactos ambientales generados por los productos, servicios y actividades de la organización dentro del campo de injerencia del sistema de gestión ambiental (Díaz Galviz y Ríos Giraldo, 2016).

Actualmente, las empresas, universidades y organizaciones en general, tienen como propósito institucional el cumplimiento de la legislación ambiental vigente, como un principio que los orienta en su responsabilidad social. Así, encontramos casos de empresas comerciales que ofrecen en el mercado productos amigables con el medio ambiente, buscando un mejor aprovechamiento de los residuos, minimizando los impactos nocivos y optimizando el consumo de recursos naturales (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión y Peralta Mocha, 2016).

En la actualidad, la empresa no dispone de un área específica, ni de una política en referencia a la gestión de los residuos y ambiente. Sí cuenta con inspecciones periódicas de higiene y seguridad, y se cumple con las recomendaciones técnicas que ha realizado el inspector.

Factores Legales: Con la finalidad de regular la locación y radicación de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios, sean de personas físicas y/o jurídicas, en el área empresarial municipal de James Craik, que favorezcan la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la localidad, en el año 2003 se sancionó la Ordenanza N°1564/07. La misma, exige trasladar las infraestructuras (depósitos, galpones, etc.) fuera del ejido urbano, y aquellas empresas que se trasladasen antes del año 2012 podrían acceder a beneficios tributarios tales, como exención tributaria de Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio por un plazo de diez años, con opción de extender dichos beneficios.

Otra ley relevante para la organización es la Ley de contrato de Trabajo N.º 20744, que es la norma que regula las relaciones laborales de los trabajadores que prestan sus servicios en relación de dependencia. También reviste gran importancia el Convenio colectivo de trabajo N° 130/75 de los empleados de comercio, que regula las condiciones de trabajo que son necesarias para poder ejecutarlo en determinado ámbito territorial o sector profesional, siempre de común acuerdo entre los trabajadores y la empresa.

#### *Análisis Interno.*

El análisis se realizó mediante la herramienta FODA, que posibilita conocer cuáles son las Debilidades y Fortalezas que caracterizan a la empresa, y cuáles son las Oportunidades y Amenazas que le proporciona el entorno.

En la tabla 1 se desarrolla el análisis Foda de la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l.

Tabla 1  
*Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio de más de 50 años en el rubro.</li> <li>• Gran variedad de marcas y productos.</li> <li>• Precios competitivos en relación a los competidores.</li> <li>• El 80% de las compras son al contado.</li> <li>• Plazos de cobranzas no superiores a los 21 días.</li> <li>• El margen de marcación o mark up oscila entre un 10 % y un 30 %.</li> <li>• Vendedores altamente capacitados.</li> <li>• Excelente relación con los proveedores.</li> <li>• Crecimiento sostenido del volumen de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de disminuir de los costos fijos operativos al reemplazar los depósitos actuales con el nuevo centro de distribución.</li> <li>• Ubicación estratégica del nuevo centro de distribución.</li> <li>• Posibilidad de vender y/o representar nuevas marcas en el mercado.</li> <li>• Beneficios tributarios que brinda la ordenanza la Ordenanza N°1564/07.</li> <li>• Optimizar la administración de los recursos mediante la implementación de software de gestión.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de informes periódicos de los ciclos cobranzas y ventas.</li> <li>• Carencia de un área de R.R.H.H. que realice procesos de selección de personal y las inducciones.</li> <li>• Pérdidas por mercaderías vencidas y/o rotas por falta de organización y espacio.</li> <li>• Falta de planes de financiación para sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta sensibilidad de los clientes a los cambios de precios.</li> <li>• Alta inflación y caída del salario real.</li> <li>• Caída en la demanda por la pandemia Covid 19.</li> <li>• Aumento de impuestos y tasas, por el impacto en la estructura de costos de la empresa.</li> <li>• Aumentos en combustibles y energía eléctrica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2021)

### *Análisis específico según el perfil del profesional.*

Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta posibilita evaluar el poder o nivel competitivo de la organización en el sector, con el objeto de desarrollar o mejorar las estrategias de negocio que ejecuta la empresa.

Poder de negociación de los clientes. En general, la clientela de la empresa está integrada por pequeños comercios como despensas de barrio, minimercados, kioscos, bares, farmacias y librerías, entre otros; de escasos recursos y con volúmenes de venta muy pequeños. Esto hace que los clientes tengan un reducido o nulo poder de negociación con la empresa.

Poder de negociación de los proveedores. A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. se dedica a la comercialización y distribución de productos de empresas líderes. Para lograr ser distribuidor y/o

vendedor, la empresa ha tenido que cumplir una serie de exigencias impuestas por cada proveedor, tales como exclusividad, cantidades mínimas de compra (pallets, equipos, etc.), información contable, infraestructura y logística, por citar algunas. Esto refleja que el poder de los proveedores en éste caso es muy importante y, por otro lado, termina siendo una barrera al ingreso de nuevos competidores para la empresa.

Potencial ingreso de nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores al mercado se encuentra condicionado por la gran barrera a la entrada que representan los requerimientos de capital e infraestructura necesarios para poner una empresa en marcha; y, como se nombrara anteriormente, también constituyen una barrera a la entrada, los requisitos de los proveedores para poder acceder a una representación exclusiva.

Potencial ingreso de nuevos productos al mercado. En relación a éste aspecto, es para destacar la gran facilidad con la cual los clientes de A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. pueden cambiar de distribuidor, al encontrar calidades, precios y/o condiciones de financiación más ventajosas en productos que no son comercializados exclusivamente por ellos. Es decir que los clientes son extremadamente sensibles a los cambios en los precios en productos sustitutos.

Rivalidad de los competidores. En la zona de influencia de la empresa, se observa una dura competencia en dos frentes bien definidos. Por un lado, la competencia con los mayoristas con salones comerciales como Luconi Hnos (Río III), Grasano, Monje y Top, Baralle y Nueva Era (Río IV), Dutto Hnos (San Fco.) y Yaguar, Maxiconsumo, Basualdo, Makro, Diarco y Tarquino (Cba.). Y, por otro, las empresas con preventistas y entrega de pedidos a domicilios como Rosental y Micropack (Rosario, Sta Fé), Luconi Hnos (Río III), Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo (Río IV), Dutto y Vensall Hnos (San Fco.), Vensall, Parodi y Zaher (Cba.)

Esta feroz competencia en la región genera un escenario donde las empresas, además de optimizar sus costos para poder sobrevivir, deben destacarse por la calidad de los servicios que les brindan a los clientes.

Análisis de los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. En la tabla 2 se realiza un análisis horizontal de las partidas para conocer cuál ha sido la evolución de las mismas en los 3 ejercicios. En la misma, podemos observar que en el año 2017 el Activo se incrementó en un 55,42%, siendo esta expansión justificada por el un incremento del 97,95% del Activo corriente, donde Caja y Bancos y Cuentas por cobrar crecieron un 1829,21% y un 150% respectivamente.

Tabla 2  
*Análisis Horizontal*

<b>Estado de Situación Patrimonial</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>
Caja y Bancos	-78,11 %	1829,21 %
Cuentas por cobrar	15,81 %	150,00 %
Otras cuentas por cobrar	0,00 %	-100,00 %
Bienes de cambio	30,00 %	25,00 %
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>8,07 %</b>	<b>97,95 %</b>
Bienes de uso	65,02 %	-4,19 %
Otros activos no corrientes	100,00 %	0,00 %
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>78,59 %</b>	<b>-4,19 %</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26,17 %</b>	<b>55,42 %</b>
Cuentas por pagar	46,19 %	13,52 %
Remuneraciones y Cargas Sociales	17,65 %	806,67 %
Cargas Fiscales	12,39 %	109,24 %
Otras cuentas por pagar	0,00 %	0,00 %
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>31,89 %</b>	<b>69,60 %</b>
Cuentas por pagar	0,00 %	100,00 %
Otros pasivos no corrientes	525,00 %	-50,00 %
Otras cuentas por pagar	0,00 %	0,00 %
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>42,53 %</b>	<b>517,16 %</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35,33 %</b>	<b>121,66 %</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>13,76 %</b>	<b>10,63 %</b>
<b>PN + PASIVO</b>	<b>26,17 %</b>	<b>55,42 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

Respecto del año 2018, se observa que el Activo tuvo un incremento del 26,17%, en éste caso explicado por el incremento ocurrido en el Activo no corriente, donde observa un crecimiento del 78,59% en comparación con el año anterior, debido importante inversión realizada en rodados e instalaciones.

Realizando un análisis de Pasivo, se observa que durante el 2017 sufrió un incremento del 121,66% respecto del año anterior. Esta variación, se justifica en su mayor parte por la constitución de una previsión por juicios laborales y por remuneraciones pendientes de pago. Durante el 2018, el pasivo tuvo una variación del 35,33% respecto el año anterior, debido a la toma de un préstamo de largo plazo, compra a crédito de mercaderías y financiación bancaria de corto plazo.

En la Tabla 3 se desarrolla un análisis vertical de los rubros del Estado de situación patrimonial del año 2018. Respecto del Activo, se observa que el rubro más importante de la

empresa es Cuentas por Cobrar corrientes, representa el 39,74% del total y ha crecido un 187% desde 2016. El segundo rubro en importancia es Bienes de Uso, representando el 33,57% del total del Activo y con un crecimiento del 65% en el último año.

Tabla 3  
*Análisis Vertical*

<b>Estado de Situación Patrimonial</b>	<b>Saldos 31/12/18</b>	<b>Porcentaje</b>
Caja y Bancos	2.178.770,08	1,63 %
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	39,74 %
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00 %
Bienes de cambio	29.827.616,96	22,30 %
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>85.149.328,34</b>	<b>63,67 %</b>
Bienes de uso	44.894.286,49	33,57 %
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2,76 %
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>48.584.839,32</b>	<b>36,33 %</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>133.734.167,66</b>	<b>100,00 %</b>
Cuentas por pagar	32.134.173,83	24,03 %
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	10,18 %
Cargas Fiscales	8.627.278,00	6,45 %
Otras cuentas por pagar	0,00	0,00 %
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>54.373.951,83</b>	<b>40,66 %</b>
Cuentas por pagar	18.149.042,99	13,57 %
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	7,48 %
Otras cuentas por pagar	0,00	0,00 %
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.149.042,99</b>	<b>21,05 %</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,82</b>	<b>61,71 %</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>51.211.172,84</b>	<b>38,29 %</b>
<b>PN + PASIVO</b>	<b>133.734.167,66</b>	<b>100,00 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2021).

Analizando el Pasivo, se observa que Cuentas por Pagar Corriente, representa el 24,03% del Pasivo + Patrimonio Neto, si se tiene en cuenta que en el último año éste rubro se incrementó un 46,19 %; esto estaría indicando que la empresa busca financiarse en el corto plazo con los proveedores. En el Pasivo No Corriente, encontramos que Cuentas por Pagar No Corriente representa el 13,57% del Pasivo + el Patrimonio Neto, reflejando un pasivo contingente por juicios laborales que fuera constituido en el ejercicio 2017. Continuando con el análisis, se observa que la cuenta Otros pasivos No Corrientes refleja una participación del 7,48% sobre el Pasivo + Patrimonio Neto, si bien a primera vista no parece muy relevante, sí se destaca el

incremento del 525% de ésta partida respecto del año anterior, reflejando una tendencia de la empresa a la utilización de préstamos de largo plazo para financiar la compra de Bienes de Uso.

En la tabla 4 se observa la evolución de los principales ratios para complementar el análisis de la estructura de financiamiento. En relación al Ratio de liquidez, se observa que, durante los 3 ejercicios analizados, la empresa siempre contó con los fondos necesarios para afrontar sus deudas de corto plazo, por ejemplo, en el 2018 el índice refleja que la empresa cuenta con \$1,57 para cubrir cada \$1 adeudado en el corto plazo.

**Tabla 4**  
*Ratios*

<b>Periodos</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Liquidez Corriente</b>	1,57	1,91	1,64
<b>Liquidez Seca</b>	1,02	1,35	0,88
<b>Antigüedad de Bienes de Cambio</b>	73,85	65,11	75,65
<b>Plazo Cobranza Ventas</b>	50,28	50,28	25,14
<b>Plazo Pago de Compras</b>	54,57	49,77	58,46
<b>Ciclo Operativo Bruto = PCV + ABC</b>	124,12	115,38	100,79
<b>Ciclo Operativo Neto = COB – PPC</b>	69,55	65,61	42,33
<b>ROE = U.NETA / P.NETO</b>	0,20	0,18	0,20
<b>ROA = U. NETA / ACT</b>	0,08	0,07	0,12
<b>Margen de Ventas</b>	0,22	0,21	0,20
<b>Deuda CP = Pas Cte / Pasivo</b>	0,66	0,68	0,88
<b>Deuda LP = Pas. No Cte / Pasivo</b>	0,34	0,32	0,12

Fuente: Elaboración propia (2021).

Analizando los ratios de rentabilidad, se observa que el ROE muestra estabilidad en los 3 períodos, y nos indica que por cada peso invertido en la empresa los propietarios han obtenido un rendimiento promedio del 20%. Por otro lado, el ROA nos indica el rendimiento de cada peso invertido en la empresa, independientemente de cómo se financien. Si bien muestra un comportamiento decreciente durante los 3 períodos, en el 2018 reflejó un rendimiento del 8%.

Por último, los ratios de endeudamiento reflejan estabilidad en los 2 últimos ejercicios. Se observa que el 66% de las deudas de la empresa son de corto plazo; y del total de deudas

corrientes, el 59% corresponde a deudas con proveedores, lo que indica que la empresa se financia en el corto plazo con ellos.

De acuerdo al análisis realizado, se observa que la situación económico financiera es saludable, sin deudas importantes a largo plazo. Se recomienda una optimización del ciclo operativo bruto y del ciclo operativo neto, dicha reducción de los ciclos permitiría disminuir el capital de trabajo necesario para financiar las operaciones.

## **Marco Teórico**

El análisis financiero consiste en la utilización de los estados financieros para analizar la situación y el desempeño financieros de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro. A su vez, éste análisis puede desglosarse en tres áreas: El análisis de la rentabilidad, el análisis de los riesgos y el análisis de las fuentes de los fondos y cómo se utilizan (Wild, Subramanyam y Halsey, 2007).

En relación a lo expuesto, Rodríguez Morales (2012) describe al análisis financiero como una herramienta que posibilita evaluar el impacto de la implementación de estrategias y, de manera anticipada, determinar si los resultados relacionados con las operaciones, la rentabilidad y la posición financiera serán los esperados.

Por su parte, Rubio Domínguez (2007) define al análisis de los estados financieros, como un proceso que consiste en aplicar sobre los mismos, una serie de técnicas e instrumentos analíticos para deducir una serie de medidas y relaciones que son relevantes y útiles para la toma de decisiones.

Además, Cristóbal (2018) manifiesta que la tarea del analista consiste en transformar la información contenida en los estados contables en información útil para la toma de decisiones a través de la aplicación del instrumental de análisis pertinente.

Cuando se ejecuta un análisis financiero, las relaciones y comparaciones se realizan por medio de porcentajes o cocientes, es decir, en términos relativos, y es lo que se conoce como *Análisis de variaciones*, donde, además de mencionar la variación acaecida en el rubro en el período de análisis, deben buscarse las causas que explican tal variación (Albanese, Boland y Rivera, 2002).



En otras ocasiones será necesario llevar a cabo una *Comparación de datos absolutos*, con la finalidad de evaluar si las variaciones relativas que se han producido en los rubros son o no significativas en valores absolutos (Pérez, 2014).

Continuando con las herramientas de análisis, las más utilizadas son los *Ratios*, también llamados razones, cocientes o índices y muestran una relación entre dos valores. Resulta importante destacar que los ratios, en general, reflejan indicios a cerca de una determinada situación. Pero, difícilmente pueda arribarse a una conclusión sólo con la utilización de los mismos, sino que será necesario complementar la investigación con otro instrumental de análisis (Albanese, Boland y Rivera, 2002).

Entre los ratios más utilizados para evaluar el desempeño financiero de las empresas se encuentran el ratio de liquidez, el ratio de apalancamiento o endeudamiento y el ratio de rentabilidad. La liquidez puede ser definida como la capacidad de cumplir con los compromisos de pago de la empresa en el tiempo pactado. Entonces, cuando se analiza la liquidez en una empresa, lo que se busca es evaluar si se dispone de los recursos necesarios para enfrentar todos los compromisos contraídos en el pasado con la cantidad completa y en la fecha estipulada (Arce, 2017).

Para realizar un análisis de la liquidez de una empresa, comúnmente se utiliza el *ratio de liquidez corriente*, definido como el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. El mismo indica si se disponen de los recursos suficientes para cubrir los compromisos de pagos de los próximos doce meses. Este índice, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo (Gitman y Zutter, 2012).

Cuando se realiza un análisis de la estructura financiera de una empresa se busca conocer de qué manera se utilizan las fuentes de financiamiento, representadas por los pasivos y el patrimonio neto. Estas fuentes de financiamiento son necesarias tanto para la compra de activos, como para el financiamiento de las operaciones habituales. Esto implica que las fuentes de financiamiento deben combinarse entre sí de forma balanceada, ya que un pasivo muy elevado pondría colocar a la empresa en una situación de insolvencia y, por otro lado, financiarse con capital propio podría ser muy costoso (Pérez, 2014).

La razón más utilizada para determinar la relación entre las fuentes de financiamiento se denomina *ratio de endeudamiento* o *palanca financiera*, y es igual al cociente entre el pasivo y el patrimonio neto, e indica la cantidad pesos aportados por terceros en relación a cada peso de

recursos propios que hay en la empresa. El análisis del endeudamiento se complementa en el corto plazo con el *ratio pasivo circulante a patrimonio neto*, el cual muestra la relación que existe entre el volumen de los fondos propios y las deudas mantenidas con los proveedores en el corto plazo (Altieri, Martínez Mirau y Perri, 2018).

En la empresa, la administración es el área responsable de la utilización de los recursos que los accionistas le han confiado. A su vez, la administración tiene como objetivo darles a los accionistas las mayores utilidades posibles en relación a los recursos que han aportado. Una medida útil para interpretar los resultados es la *rentabilidad*, la cual permite apreciar la relación que existe entre las utilidades y las inversiones necesarias para lograrlas. La relación para determinar la rentabilidad puede expresarse como un cociente entre Utilidad e Inversión (Rodríguez Morales, 2012).

Así, se podrá evaluar cuál ha sido la eficiencia en la gestión de los recursos totales de la empresa mediante el ratio de *rentabilidad del activo* (ROA, en inglés), determinado por el cociente entre la Ganancia del ejercicio (neto del costo de los fondos provistos por terceros) y el Activo promedio. Dicho índice expresa cuánto se gana o se pierde, por cada peso que se ha invertido en la empresa (Ehrhardt y Brigham, 2007).

Por otro lado, mediante el ratio *rentabilidad del patrimonio neto* (ROE, en inglés), representado por el cociente entre la Ganancia del ejercicio y el Patrimonio neto promedio, se puede determinar cuál ha sido la productividad de los fondos aportados a la empresa por los propietarios. Dicha relación nos indicará cuánto ganan o pierden (si los resultados son negativos) los propietarios, por cada peso invertido en la empresa. A ésta relación también se la suele denominar como *tasa de rentabilidad financiera*, porque la misma considera los gastos que originó el pasivo en la determinación de la ganancia final (Pérez, 2014).

Para lograr la máxima rentabilidad en el uso de los activos y alcanzar mayor liquidez, es necesario administrar eficientemente los inventarios y las cuentas por cobrar. El ratio *antigüedad de créditos por ventas* nos permite determinar el plazo promedio que tardan las cuentas por cobrar, desde que se realizan las ventas a crédito hasta que son canceladas por los clientes. Una buena o mala administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa, debido a que un cobro representa el final del ciclo comercial, donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, que se constituye en la base para establecer compromisos a futuro (Fernández, 2015).

Otra herramienta comúnmente utilizada en el Análisis Financiero es el *análisis horizontal*. Este método, también llamado análisis de tendencias o de cambio porcentual, según Rodríguez Morales (2012) ayuda a comprender que ha sucedido a través del tiempo, comparando las tendencias que han tenido las partidas relacionadas entre sí respecto a los valores seleccionados como base.

También presenta relevancia, el método de *análisis vertical*, el cual consiste en transformar en valores relativos una serie de importes que correspondan a una misma etapa, tomando uno de ellos como valor base (Pérez, 2014).

## **Diagnóstico y Discusión**

*Declaración del problema.* El contexto socioeconómico actual, caracterizado por la feroz competencia empresarial y el cambio continuo, obligan a las organizaciones a generar estructuras flexibles para lograr adaptarse a los nuevos escenarios desprendiéndose de ideas o estrategias que en el pasado fueron exitosas.

En el desarrollo del presente trabajo, a través de la aplicación de las distintas herramientas de análisis, fue tomando notoriedad la deficiente gestión que la empresa viene realizando sobre las Cuentas por cobrar.

Realizando una comparación de los plazos de cobranzas de las ventas obtenidos en la Tabla 4, con el plazo de financiación informado por la empresa de 21 días, se puede observar que el plazo de cobranza promedio actual arroja una cifra cercana a los 50 días. Esto manifiesta una política muy flexible por parte de la empresa en la gestión de cobranzas a lo largo de los 3 períodos analizados e invita a replantear y controlar la forma en que son otorgados los créditos, evaluar descuentos por pagos en efectivo, políticas alternativas de financiación y las políticas de cobranzas.

Observando la Tabla n° 3, se puede apreciar que créditos por ventas es el rubro con mayor peso en el activo, representando un 39,74% del mismo. Si se analiza el activo corriente, allí representa el 62,35%, lo cual refleja que es la aplicación de recursos más importante de la empresa que está a la espera de transformarse en efectivo y así finalizar el *ciclo operativo bruto*, definido como período de tiempo que tarda el proceso compra – producción – venta – cobranza.

### *Justificación del problema.*

La situación observada en la empresa respecto a la deficiente administración de las cuentas por cobrar, encuentra su justificación en diversas causas. Una de ellas se refleja en las altas tasas de morosidad, derivada de la inadecuada capacitación de los recursos humanos encargados de las gestiones de cobranzas. También, la falta de control periódico de las masas que componen los créditos ha posibilitado que las operaciones se realicen sin considerar los efectos nocivos que las moras generan en el flujo de efectivo de la empresa. A su vez, la carencia de alternativas de financiación, refleja un desconocimiento de las ventajas que podrían obtenerse con la implementación de ventas mediante tarjetas de créditos, lo que redundaría en una reducción del riesgo de incobrabilidad y en el índice de morosidad. Cabe remarcar, en relación a las moras, que actualmente la empresa no aplica recargos o intereses a sus clientes que sufran retrasos, Implementar tales compensaciones implicaría, además de generar un ingreso adicional, desalentar a los clientes a financiarse con la empresa.

### *Conclusión Diagnóstica.*

En base al estudio realizado sobre los estados contables de A. J. & J. A. Redolfi s.r.l., se puede concluir que los principales indicadores y ratios reflejan que la empresa goza, en general, de una buena situación financiera, y que en el corto plazo la empresa cuenta con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones.

En relación a la gestión de las cuentas por cobrar, es allí donde se han identificado desvíos significativos, ya que el plazo de cobranza de la empresa ha sufrido un incremento de casi 30 días durante los últimos 3 ejercicios, pasando de 21 días a 50 en el 2018.

El objetivo de éste trabajo es brindarle a la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. las herramientas necesarias para implantar una solución definitiva para ésta problemática, posibilitando disminuir los plazos de cobranzas y las sumas en mora, a través de la creación de un área específica que se encargue de la evaluación, clasificación y gestión de las cuentas por cobrar.

## **Plan de implementación**

### *Alcances de la implementación.*

Alcance de contenido. En el presente trabajo se pretende optimizar la gestión de las Cuentas por cobrar, mediante la implementación de la planificación financiera de corto plazo, e

implementar lineamientos que permitan, en base al comportamiento de los clientes, generar mejores condiciones de financiación.

Alcance temporal. Se estima un horizonte temporal para la realización de las actividades de tres meses, a desarrollarse en el segundo semestre del año 2021, entre los meses de Julio a Septiembre.

Alcance geográfico. El plan de implementación se ejecutará en el área de Administración y Finanzas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l., emplazada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Alcance metodológico. En relación a los objetivos, se aplican técnicas cuantitativas, explicativas y descriptivas.

Limitaciones. No se presentaron inconvenientes o limitaciones para la realización de las tareas de análisis propuestas. En todo momento se contó con el material necesario para la ejecución de las mismas y con la cooperación del personal de la empresa para aclarar inquietudes que fueran surgiendo con el análisis de la información brindada.

Cabe aclarar que, con el desarrollo del presente trabajo, no se pretende participar en los eventuales procesos de selección de personal que realice la empresa para el desempeño de tareas administrativas, ni realizar tareas de capacitación, ni promover la incorporación de algún software de gestión en particular.

#### *Recursos.*

Para que se pueda desarrollar el plan de implementación se necesitará contar con el compromiso de los recursos humanos que se desempeñan en las áreas de ventas y cobranzas. A su vez, será necesario disponer de dos Pc's de escritorio que cuenten con planillas de cálculos, editores de texto, y conexión a internet, cada una con un costo estimado de \$41.273; se deberá contar, además, con dos escritorios con sus respectivas sillas, cuyo valor ronda los \$43.980 en total, y disponer también de un archivero, una impresora y una fotocopidora, con un valor de \$22.930, \$18.485 y \$27.998 respectivamente. También será indispensable disponer de una conexión a internet, cuyo costo mensual es de \$2.789, y de una línea de telefonía celular para ser utilizada exclusivamente en las gestiones de cobranza, con un costo mensual estimado de \$2.346. Se estima conveniente también, contar con un vehículo a disposición para ser destinado a las gestiones de cobranzas que deban ejecutarse en forma personal.

*Acciones y marco de tiempo.* El logro de los objetivos fijados, implica que se deben desarrollar en la empresa las actividades enumeradas en la Tabla n.º 5, con la finalidad de implantar las actividades propuestas en la operatoria habitual de la misma.

**Tabla 5**  
*Actividades a desarrollar*

N.º	Fecha de inicio	Actividades	Días
1	01/07/21	Análisis económico financiero	11
2	12/07/21	Análisis de las Cuentas por Cobrar	6
3	18/07/21	Confección de legajos de clientes	17
4	04/08/21	Clasificación de Clientes	15
5	19/08/21	Políticas de financiación	14
6	02/09/21	Intereses compensatorios	10
7	12/09/21	Gestión de Cobranza	11
8	23/09/21	Fidelización y beneficios	4

Fuente: elaboración propia (2021).

#### Descripción de las Actividades.

**Análisis económico financiero:** Esta actividad posibilita, a través del análisis de los estados financieros, determinar en qué situación se encuentra la empresa, cuál es su capacidad de generar beneficios económicos y si cuenta o no con los recursos necesarios para afrontar sus compromisos.

**Análisis de las cuentas por cobrar.** Con el desarrollo de ésta actividad se pretende, mediante el empleo de los indicadores correspondientes, determinar y controlar la evolución de los plazos de cobranzas de las ventas, e identificar desvíos de forma temprana en caso de ocurrencia.

**Confección de legajos de clientes.** La realización de ésta actividad tiene como objetivo recabar información de los clientes para poder individualizarlos. En los legajos se incluirá, por ejemplo: Los datos personales y de contacto, los datos fiscales, el detalle de ventas históricas, un listado de los productos más consumidos, entre otros.

**Clasificación de clientes.** En base a la información recolectada en la actividad anterior, pueden realizarse clasificaciones de los clientes en relación al cumplimiento de los pagos, los volúmenes de compra, o por la frecuencia con que efectúan sus compras, entre otras.

**Políticas de financiación.** Con la implantación de ésta actividad se pretende potenciar las ventas, brindándoles a los clientes la opción de realizar sus compras en cuenta corriente, o mediante la utilización de tarjetas de créditos.

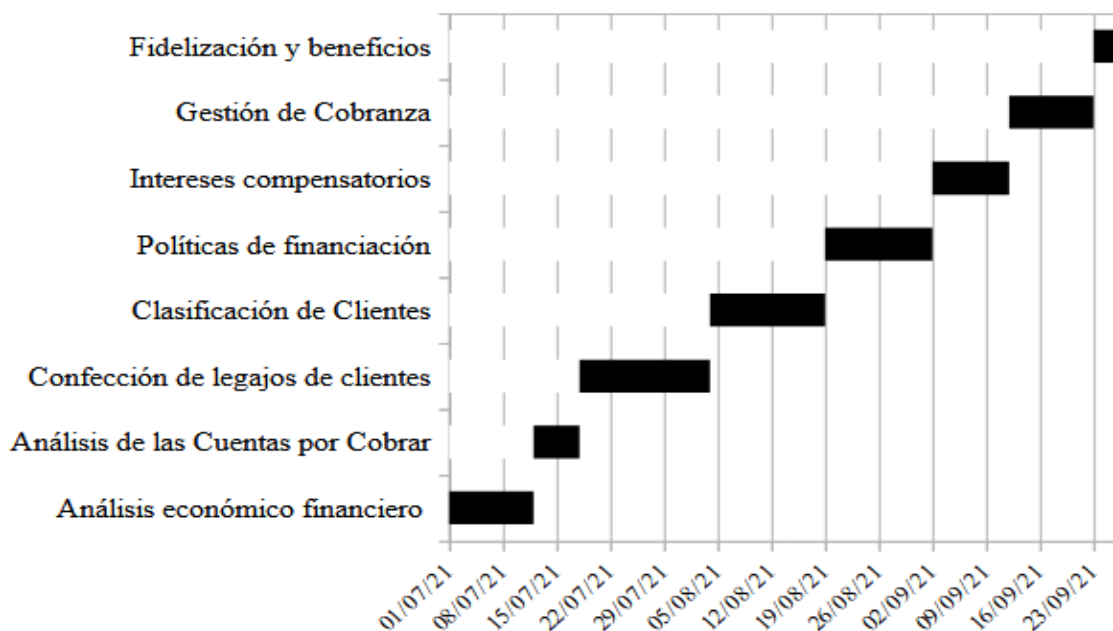
Intereses compensatorios. Esta actividad se encuentra íntimamente relacionada con el punto anterior. Cuando se brinda la opción de realizar operaciones a plazo, el período de tiempo que transcurre entre el momento en que se genera la venta y el momento en que se efectúa el cobro, debe ser remunerado al vendedor mediante una suma monetaria que refleje el costo de oportunidad por no haber hecho uso de ese capital durante ese lapso de tiempo.

Gestión de cobranzas. La aplicación de ésta actividad implica la realización de controles periódicos sobre las cuentas por cobrar para conocer la composición de las acreencias, determinar si están respaldadas con garantías y las moras en que han incurrido los clientes. Esta información permitirá definir las acciones y negociaciones a entablar con los clientes para lograr la recuperación de los créditos vencidos.

Fidelización y beneficios. Esta actividad hace referencia a aquellas acciones tendientes a cuidar la relación con clientes, por ejemplo, observando cuáles son sus necesidades, brindándoles atención personalizada u ofreciéndoles productos exclusivos, entre otros.

En la Tabla 6 se detallan las actividades en el horizonte de tiempo a través del Diagrama de Gantt.

**Tabla 6**  
*Diagrama de Gantt*



Fuente: elaboración propia (2021).

Allí se puede observar que la implantación de las actividades demandará un plazo estimado de 88 días, a contarse a partir del primero de julio de 2021, extendiéndose hasta el 28 de septiembre del mismo año.

*Conclusión Diagrama de Gantt.*

El diagrama nos indica que el desarrollo del plan de implementación se extenderá por un período de 88 días de corrido, donde cada una de las actividades deberán realizarse de manera correlativa y en el orden preestablecido, debido a que es necesaria la finalización de una actividad para que pueda comenzar a desarrollarse la siguiente.

*Descripción de las actividades según Objetivos.*

Objetivo específico 1 y 2.

En base al análisis horizontal y vertical realizado sobre los estados contables de la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l., se observa que la misma cuenta con la capacidad financiera necesaria para poder afrontar todas sus obligaciones exigibles en el corto plazo. Esto puede apreciarse al observar que en los estados financieros de los ejercicios 2016, 2017 y 2018, el *Activo corriente* siempre resultó ser mayor al *Pasivo corriente*.

Si se profundiza el análisis mediante la aplicación del *ratio de liquidez*, se obtiene a priori la misma conclusión y, además, se observa que dicho índice ha sufrido una disminución en relación a los ejercicios 2016 y 2017, explicada en gran medida en la disminución de las disponibilidades y en el incremento de las deudas con los proveedores.

En relación a las *cuentas por cobrar*, se observa que a lo largo del 2016 sufrió un incremento del 150%, y que el período promedio de cobro fijado por la empresa en 21 días, se incrementó a más del doble, llegando a los 50 días en 2018, manifestando ser una de las causas que ha incidido negativamente en el flujo de efectivo de la empresa en el último período.

Actividades.

Para disponer de información oportuna que permita controlar y mejorar el desempeño de los indicadores, se sugiere implementar la utilización de los mismos a través del cálculo, seguimiento y control con una periodicidad mensual. Además, se sugiere establecer una política de cobranzas que permita reducir el volumen de las acreencias, disminuir las moras y depurar la cartera de los clientes incobrables.



Objetivo específico 3 y 4.

Las políticas son lineamientos o reglas que se emplean en los procesos administrativos que requieran alternativas de solución. Las mismas son definidas con el propósito de ayudar al personal a tener los conocimientos necesarios para ejecutar las tareas asignadas sin la necesidad de recibir capacitaciones para ello.

Las empresas, al implementar políticas y procedimientos, mejoran las gestiones administrativas al generar procesos efectivos en cada área, optimizando la utilización de los recursos. A su vez, ese mismo proceso de optimización contribuye a mejorar la calidad de los productos y el servicio al cliente, con el consiguiente impacto positivo en las ventas y resultados de la empresa.

En A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. se hace necesario implementar políticas de crédito y financiamiento con el objeto de mejorar la gestión de las *cuentas por cobrar*. Esto brindará la posibilidad de establecer qué ventas se pueden realizar a crédito, determinar cuáles serán los montos mínimos para que aplique la financiación, y que horizonte de tiempo e intereses se establecerán para el tratamiento de los morosos, entre otros.

Actividades.

Para establecer una política de financiación, primero es fundamental contar con un registro actualizado de los clientes, que brinde la información necesaria para poder realizar una clasificación de los mismos. Esto implica que en el armado de los legajos de cada cliente se deberá incluir la mayor cantidad posible de información relevante, como: nombre, domicilio y teléfono de contacto, datos bancarios, datos fiscales, detalle de ventas históricas, historial de cumplimiento de pagos, medios de pagos utilizados, entre otros.

Esta información facilitará el seguimiento de los clientes y posibilitará detectar de forma temprana cambios en los comportamientos de compra y en el cumplimiento de los pagos.

Criterios aplicables a la clasificación de clientes.

- Clientes según frecuencia de compra. De compra frecuente, de compra habitual y de compra ocasional.
- Clientes según el estatus. Clientes actuales, clientes activos, clientes inactivos, clientes potenciales y clientes probables.
- Clientes según el volumen de ventas. Clientes Top, clientes grandes, clientes medios y clientes bajos.

- Clientes según cumplimiento de pago. Clientes cumplidores, morosos circunstanciales, morosos despreocupados y morosos intencionales.
- Clientes según la solvencia. Clientes muy solventes, clientes solventes, clientes de baja solvencia y clientes de nula solvencia.

En relación al desempeño observado en el rubro *cuentas por cobrar*, se estima conveniente implementar la aplicación del interés para compensar las ventas a plazo ya que, por medio del relevamiento realizado, se determinó que la empresa brindaba un plazo promedio de financiación de 21 días, que se incrementó hasta llegar a los 50 días en 2017, producto de la falta de control y generando la situación que hoy se busca subsanar por medio de alternativas como las que se observan en la tabla n.º 7.

**Tabla 7**  
*Opciones de financiación*

	Plazos (días)	Interés (i)
Ventas a plazo	30	4,58
	60	9,37
	90	14,38
	120	19,62
TNA: 55% cap. 30 días.		

Fuente: elaboración propia (2021).

En la tabla n.º 8 se detalla una escala de descuentos para ser aplicados sobre los importes brutos de las compras que efectúen los clientes y que vayan a ser abonadas al contado. El objeto de ésta alternativa es estimular las ventas al contado, con el correspondiente impacto en el ciclo de efectivo.

**Tabla 8**  
*Descuentos pago de contado*

Compras	Descuentos
Hasta \$5.000	3,00 %
Hasta \$10.000	5,00 %
Hasta \$20.000	7,50 %
> a \$20,000	10,00 %

Fuente: elaboración propia (2021).

#### *Medición de las acciones propuestas.*

En la tabla n.º 9, en base a los objetivos establecidos, se describen las acciones correctivas que se pretenden implementar, la frecuencia de control sugerida para evaluar los impactos de las

acciones y el efecto deseado que se pretende lograr con estas medidas en la administración y gestión de las ventas y de las cuentas por cobrar.

Tabla 9  
*Medición de las acciones propuestas*

Objetivo	Propuesta	Impacto	Frecuencia de revisión
Ejecutar los análisis vertical y horizontal sobre los Estados Contables de los períodos 2016, 2017 y 2018.	Implementar la aplicación de dichas herramientas para el análisis de los Estados Contables.	Disponer información que permita visualizar los cambios relativos interanuales acaecidos en los diversos rubros del E.S.P., como también el peso relativo de cada rubro en relación al activo, pasivo o patrimonio neto, según corresponda.	Bimestral
Calcular los ratios de liquidez, de administración de activos, de rentabilidad y de endeudamiento de la empresa para los ejercicios 2016, 2017 y 2018.	Incorporar la utilización de los ratios para analizar y mejorar la situación económica financiera y patrimonial de la empresa.	Los ratios permiten detectar puntos débiles en la gestión de la empresa y sirven, a su vez, para evaluar el impacto de las acciones correctivas que buscan subsanar las causas de los problemas detectados.	Bimestral
Definir políticas de financiamiento que generen las condiciones necesarias para captar nuevos clientes e incrementar el nivel de las ventas.	Implementar la utilización de tarjetas de créditos y planes de financiación de las ventas con plazos a 30, 60, 90 y 120 días con una TNA del 55%. También implementar descuentos por compras al contado.	La incorporación de opciones de pagos financiados, implica la posibilidad de operar con nuevos clientes e incrementar los volúmenes de ventas actuales.	Mensual
Diagramar una política de cobranzas que permita reducir los plazos y los importes en mora.	La aplicación de intereses por mora en los créditos vencidos y la implementación de las ventas financiadas. Control periódico del plazo de cobranza de las ventas.	La aplicación de intereses por mora, influye en la reducción de las cuentas por cobrar debido al sobre costo que representa para los clientes.	Mensual

Fuente: elaboración propia (2021)

## Conclusiones y recomendaciones

En el presente trabajo se desarrolló el análisis económico financiero de la empresa A. J. & J. A. Redolfi s.r.l. tomando como punto de partida la información contenida en los estados contables de los ejercicios 2016, 2017 y 2018.

En base al análisis realizado, se pudo observar que la empresa en la actualidad se encuentra en una situación económico financiera sólida, y que dispone de la capacidad suficiente para generar los recursos necesarios para poder afrontar sus compromisos actuales.

Pero las alarmas se encendieron al observar cómo se fueron dilatando los plazos de cobranzas en el transcurso de los 3 ejercicios objeto de análisis, llegando incluso a duplicarse, e incrementando el riesgo de incurrir en rupturas en la cadena de pagos si no se controla la situación.

Esto derivó en la necesidad de implementar una estrategia que permitiera, por medio de la ejecución de acciones correctivas, mejorar la situación actual. Por tal motivo, se desarrolló un plan de implementación, consistente en 8 actividades a ser ejecutadas en el área de administración y finanzas, durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2021 para corregir los problemas detectados en la administración de los ciclos de pagos y cobranzas.

Una de las medidas sugeridas para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar, fue la de incorporar la aplicación de intereses capitalizables cada 30 días en las ventas a plazo, con el objetivo de resarcir a la empresa el tiempo de indisposición de ese capital.

En relación a las medidas propuestas para reducir el ciclo de las cobranzas, se propuso implementar la aplicación de descuentos por pagos al contado, con tasas crecientes según el volumen de la transacción, así como también la aplicación de seguimiento constante a los clientes que han incurrido en retrasos, y brindarle a los clientes diversas alternativas de pago para poder cancelar sus deudas, como por ejemplo, la utilización de cheques, las transferencias bancarias, las tarjetas de crédito y la implementación del pronto pago.

A su vez, la implementación del financiamiento traerá aparejado un inminente incremento en las ventas, debido a que se le brindará una alternativa para comerciar a todos aquellos clientes que antes no podían, o que lo hacían en volúmenes muy reducidos, por estar condicionados a realizar operaciones de contado. Otro beneficio que deriva de su implementación, es la de ser

una herramienta que le permitirá a los clientes con saldos pendientes regularizar su situación y reanudar la relación comercial con la empresa.

Además, se aconsejó la implementación de un archivo donde se pueda centralizar toda la información relacionada a los plazos, volúmenes y comportamientos de compra de los clientes, lo cual le permitirá a la empresa disponer de información clave para el diseño, implementación y modificación de las estrategias de ventas y financiación, así como el acceso al historial de cumplimiento y la posibilidad de detección temprana de atrasos en el cumplimiento de los pagos.

## Referencias

- Albanese, D., Boland, L. y Rivera, C. (2002). *El análisis e interpretación de Estados Contables como herramienta de gestión de organización*. Escritos Contables, 43, pp. 81-96. Recuperado de [http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-42752002001100005](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752002001100005)
- Altieri, D. L., Martínez Mirau, E. N. y Perri, M. N. (2018). *Análisis e interpretación de un balance general*. (Trabajo final). Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires. Recuperada de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/814/1/TFPP%20EEYN%202018%20ADL-MMEN-PMN.pdf>
- Arce, M. E. (2017). *La gestión del capital de trabajo en una empresa del rubro textil*. (Trabajo final). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6540/Arce%2C%20Mat%20C3%ADas%20Exequiel.%20La%20gestion%20del%20capital%20de%20trabajo...%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bettiol, E. R. (2014). *Administración del Capital de Trabajo: aplicación práctica en una fábrica de calzado radicada en la ciudad de Córdoba* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1885/Bettio1%20-%20Adminsitraci%20del%20capital%20de%20trabajo%20aplicaci%20pr%20a%20tica%20en%20una%20f%20a%20brica%20de%20calzado%20radicada%20en%20la%20ciudad%20de%20C%20b3rdoba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capello, M., Grión, N. y Degiovanni, P. (2016). *Argentina entre los países con mayor carga fiscal sobre empresas*. Revista novedades económicas, 38(854), 1-2. Recuperado de [https://www.ieral.org/images\\_db/noticias\\_archivos/3306-Argentina%20entre%20los%20pa%20ses%20con%20mayor%20carga%20fiscal%20sobre%20empresas%20.pdf](https://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3306-Argentina%20entre%20los%20pa%20ses%20con%20mayor%20carga%20fiscal%20sobre%20empresas%20.pdf)

- Cristóbal, J. E. (2018). *Caso de aplicación de análisis de estados contables: indicadores económicos y financieros para la toma de decisiones en pymes*. Revista Ciencias Económicas, 15(01), 75-100. Recuperada de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/7748/11124>
- Díaz Galviz, A. P. y Ríos Giraldo, M. A. (2016). *Formulación de una política ambiental que establezca los principios que orienten el sistema de gestión ambiental en la universidad católica de manizales* (Tesis de grado). Universidad Católica de Manizales, Caldas. Recuperada de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1323/Andrea%20Paola%20Diaz%20Galviz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Echavarría Barona, F. H. y Patiño Revelo, H. A. (2017). *Análisis de la estructura financiera del grupo empresarial colombiana S. A. Período 2014 – 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT Escuela de Economía y Finanzas, Popayán. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11931/FredyHugo\\_EchavarríaBarona\\_HectorArley\\_PatinoRevelo\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11931/FredyHugo_EchavarríaBarona_HectorArley_PatinoRevelo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ehrhardt, M. C. y Brigham, E. F. (2007). *Finanzas Corporativas* (2ª ed.). México D. F.: Cengage Learning Editores.
- Fernández, J. L. (2015) *Finanzas de la empresa*. Córdoba: Asociación cooperadora de la facultad de ciencias económicas de la universidad nacional de Córdoba.
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- KPMG. (febrero de 2021). KPMG. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2021/02/impuestos-en-la-argentina.html>
- Pérez, J. O. (2014). *Análisis de estados financieros*. Argentina: Educc.

Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C. y Peralta Mocha, B. (2016). *La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: Una visión sostenible a futuro*. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. Recuperado en 09 de junio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&tlng=es).

Rodríguez Moralez, L. (2012). *Análisis de estados financieros* (1ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Ross, S. A., Westerfield, R.W. y Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill.

Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de análisis financiero* (edición digital). España: Iege-Publicaciones. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/255>.

Santandertrade. (Marzo de 2021). Santander. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Solano Carlos, C. R. y Rosario Hernández, P. A. (2018). *Las estrategias financieras de corto plazo y su impacto en la situación económica y financiera de la empresa data energy Perú sac, en trujillo 2017*. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte, Trujillo. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13292/Rosario%20Hernandez%20Pamela%20Araceli%20-%20Solano%20Carlos%20Cecilia%20Roxana.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Wild, J. J., Subramanyam, K. R. y Halsey, R. F. (2007). *Análisis de estados financieros* (9ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill / Interamericana editores.