

Universidad Siglo 21



Carrera Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Enfoque Financiero A.J. & J.A Redolfi SRL”

“Financial Approach A.J. & J.A Redolfi SRL”

Autor: Matias Gustavo Novoa

Legajo: VCPB33815

DNI: 35634629

Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo

Santa Fe, Noviembre, 2021

Resumen

Para el presente Trabajo Final de Grado, se examinó la importancia que tiene la financiación óptima de la empresa AJ y JA Redolfi S.R.L, dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios. Se realizó un análisis FODA para obtener un conocimiento de la organización y un análisis PESTEL para conocer el contexto en el cual se desarrolla la empresa. También se desempeñó un análisis financiero en el cual se comparó el ejercicio del año 2018 con ejercicios de años anteriores 2017 y 2016; Se encontró, por medio de los distintos índices obtenidos, que la misma presentaba deficiencias en las cuentas por cobrar, posee un ROA bajo, y no utiliza las posibilidades de financiamiento que existen en el mercado. Lo que llevo en su momento a buscar los motivos que generaban el problema en la empresa. Luego de amplios estudios se hallaron las causas que justifican la situación; entre ellas están; falta de capacitación de los empleados en el sector de ventas, la falta de conocimiento de cada cliente y de la situación de los mismos, falta de políticas de interés y renegociación de créditos morosos, como así también muy poca utilización de recursos de terceros. Todo esto llevó a la decisión de realizar un plan de implementación que contaba con la realización de distintas actividades para la solución y mejora de la situación de la organización.

Palabras claves: Análisis Financiero; Índices; Cuentas por cobrar; Ventas.

Abstract

For this Final Degree Project, the importance of the optimal financing of the company AJ and JA Redolfi S.R.L, dedicated to the wholesale distribution of food products, was examined. A SWOT analysis was carried out to obtain a knowledge of the organization and a PESTEL analysis to know the context in which the company is developed. A financial analysis was also carried out in which the 2018 exercise was compared with the previous years 2017 and 2016; It was found, through the different indices obtained, that it had deficiencies in accounts receivable, the return on capital was low and it does not use the financing possibilities that exist in the market. What led at the time to look for the reasons that generated the problem in the company. After extensive studies, the causes that justified the situation were found; they are between them; lack of training for employees in the sales sector, lack of knowledge of each client and their situation, lack of interest policies and renegotiation of delinquent loans, as well as very little use of third-party resources. All this led to the decision to carry out an implementation plan that included the realization of different activities for the solution and improvement of the organization's situation.

Keywords: Financial Analysis; Indices; Accounts receivable; Sales.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Análisis de Situación.....	3
Descripción de la Situación.....	3
Análisis de contexto PESTEL.....	4
Diagnostico Organizacional FODA.....	6
Análisis Según Perfil Profesional.....	7
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Descripción del problema.....	16
Justificación.....	16
Conclusión Diagnóstica.....	17
Plan de Implementación.....	18
Alcances de la Implementación.....	18
Limitaciones.....	18
Recursos.....	18
Acciones y Marco de tiempo.....	29
Actividades.....	22
Propuestas de medición o evaluación.....	24
Conclusiones y Recomendaciones.....	26
Referencias.....	28

Introducción

La empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, cuenta con más de 50 años de experiencia en la comercialización mayorista y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en provincia de Córdoba y en el interior del país.

Según la revista CADAM (2015) la historia de esta empresa familiar comienza el 1º de septiembre de 1959 cuando la familia Redolfi compra en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, un negocio de cigarrería, bazar y librería, denominándolo Redolfi Hermanos.

Esta historia empresaria, que comienza con la adquisición de un negocio y un vehículo Ford A, creció con los años a base de trabajo familiar y compromiso, para transformarse en la empresa que es hoy en día. Esta cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, una gran cartera, cubre casi la totalidad geográfica de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis con su operatoria.

Cuenta con un Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik donde se centralizan las compras a los proveedores, y cuatro sucursales en el interior provincial, situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

En cuanto a la actividad logística de la empresa, ha evolucionado hasta llegar a una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

A.J. & J.A Redolfi SRL, basa su negocio en la venta de grandes volúmenes y en la capacidad logística que la misma posee, para distribuir sus productos entre sus clientes.

La organización, no posee una estrategia de diferenciación de productos de calidad, y los precios de los productos determinan un bajo margen de ganancia. Por lo que la rentabilidad del negocio depende de grandes volúmenes de ventas.

Lógicamente la cuenta más representativa del Activo de la empresa es la de bienes de cambio, lo que reduce su liquidez. Las ventas son cobradas de contado en su gran mayoría, lo que permite hacer compras con la misma condición de pago, lo que genera un bajo endeudamiento, pero también limita la capacidad de expansión y crecimiento,

ya que los recursos son utilizados para la operatoria ordinaria y no en la generación de nuevos proyectos de negocios que brinden perspectivas de un mayor crecimiento futuro.

Como antecedente, se puede nombrar el trabajo final de grado de Pablo Redolfi (2008), uno de los propietarios de la empresa, que realizó estudios analizando la posibilidad de inversión en un nuevo depósito, evaluando su ejecución, el cual, concluyó con la aprobación de dicha inversión. La relación con el trabajo se encuentra en la necesidad de analizar la estructura financiera de la empresa y en como la utilización de fuentes de financiamiento pueden potenciar el negocio.

Según Altamirano Velazquez (2017) en su tesis sostiene que la variabilidad contextual, administrativa y financiera es tan grande que incluso provoca que un modelo de financiamiento obtenga resultados diferentes incluso en organizaciones que operan en el mismo país pero en sectores diferentes. Esto se relaciona directamente con el presente Reporte de Caso, ya que lo que se está analizando es la posibilidad de que A.J. & J.A Redolfi SRL incursione en un nuevo modelo de financiamiento y de operatoria financiera en la búsqueda de mejores resultados.

Objetivos

Objetivo General:

Evaluar la estructura de cuentas por cobrar de la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, de la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba en el año 2021, con el fin de lograr un modelo sostenible en el tiempo, y capacitar al personal para mejorar la eficiencia de la empresa en el manejo de sus créditos.

Objetivos Específicos

Crear un departamento específico en la empresa, cuya función sea la gestión de morosos, definir políticas clara de plazos y procedimientos, para mejorar el índice de morosidad actual.

Capacitación de personal de ventas, para identificar potenciales nuevos clientes y clasificar la cartera de clientes actuales, identificando la potencialidad de crecimiento dentro de la misma.

Poner a disposición de la empresa alternativas de financiamiento al sistema tradicional, exponiendo sus beneficios y limitaciones para la utilización de recursos adicionales en la operatoria de la empresa sin incurrir en costos elevados de financiación.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

La empresa bajo estudio es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que se dedica a la compra venta mayorista de productos de consumo, su estructura societaria se compone de cuatro socios, un gerente general, un departamento de ventas, uno de administración y finanzas y otro de logística y distribución. El asesoramiento legal, contable y de higiene y seguridad es obtenido de manera externa a la empresa.

Poder de negociación con los clientes: Actualmente, las ventas se realizan casi sin restricciones, es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Por lo que la segregación de clientes, es casi inexistente, estos son de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, que generalmente, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Poder de Negociación con Proveedores: Podemos destacar que el manejo de las finanzas de la empresa, poco endeudamiento, por una mayor venta de productos en forma de pago de contado, le permite a A.J. & J.A Redolfi SRL gozar de una excelente relación con sus proveedores. Aun así, es exactamente esa la misma razón de que la cuota de compra no se incrementa, la empresa no incurre en obtención de recursos adicionales con el fin de ampliar la cartera de productos ofrecidos, ya sea en cantidad como en calidad de los mismos.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Al proveer productos que en su totalidad son manufacturados en territorio nacional, y no contar con líneas de productos exclusiva, la empresa posee un claro riesgo, ya que el negocio que realiza es de acopio y distribución en grandes volúmenes de productos, con un bajo margen de ganancia, y con la marca propia de los proveedores. Por lo que existe la posibilidad de que los mismos decidieran emprender un nuevo segmento de mercado y distribuirlos directamente, la

empresa se encontraría en grandes dificultades. Siguiendo la misma línea de análisis, gran parte de la clientela de la empresa son negocios, que podrían conseguir con esfuerzo, la logística necesaria para no depender de la distribución de esta. Si bien es menos probable esta amenaza que la anterior, debe ser considerada.

Amenaza de entrada de productos sustitutos: De la misma manera que se realiza el análisis en el párrafo anterior en cuanto a la acción de las empresas proveedoras, debe pensarse tanto en estas como en las que no sean proveedoras, pero manufacturan productos similares, todo el tiempo están intentando innovar en la producción, para mejorar continuamente en los costos del proceso y las características de los productos ofrecidos, con lo que en el mercado continuamente aparecen productos que pueden sustituir a los que comercializa actualmente la empresa.

Rivalidad en de los competidores del sector: Las empresas que pueden mencionarse como principales competidores, son Rosental y Micropack, que están ubicadas en la ciudad de Rosario. Poseen características similares y su ubicación le dificulta a A.J. & J.A Redolfi SRL la penetración del mercado de Santa Fe y alrededores, y pueden también comenzar a colocar sus productos en zonas geográficas más cercanas a la empresa aún. También existen empresas seguidoras, de menor envergadura en la proximidad geográfica, lo que no permite modificar la política de precios en gran medida.

Análisis de contexto PESTEL

Político: En Argentina es característico que los distintos partidos políticos gobiernen con ideas muy distintas unos de otros, provocando cambios vertiginosos en las condiciones del mercado. En el año 2020, esta situación se agravo mucho más, puesto que tuvo lugar un suceso que modificaría todos los esquemas. Se desarrolló la pandemia por COVID-19 lo que revoluciono el paradigma global y, como era de esperarse, el nacional.

La citada pandemia provoco que sea necesario tomar medidas sanitarias en el territorio por parte de autoridades nacionales, provinciales y municipales, lo que modificaría el comportamiento de los consumidores, y las formas de comercialización.

La medida principal que se adoptó para prevenir el avance de la pandemia en el territorio nacional fue la restricción de circulación de los ciudadanos, provocando esto que todas aquellas actividades que no fueran esenciales no pudieran operar, provocando una recesión económica.

Económico: A lo descripto en los párrafos precedentes debemos adicionarle una crisis económica que tiene lugar desde hace varios años en Argentina, pero que se profundizó, con la llegada de la citada pandemia.

Con escasos dólares en las reservas del Banco Central, y con la baja en actividades económicas que permiten la obtención de los mismos, el estado debió negociar el pago a proveedores internacionales con el Fondo Monetario Internacional encabezando esta lista, e incurrir en mayores gastos por efecto de la pandemia por lo que el principal método de financiación fue la emisión monetaria, cuyo efecto principal en la economía es el llamado impuesto inflacionario provocado por el aumento significativo de la base monetaria y el consecuente aumento de precios de los productos.

Al inyectar esta liquidez proveniente de la emisión monetaria en el mercado, se aceleró el proceso inflacionario que tiene lugar en Argentina de manera constante, desde hace varios años. En la actualidad el mismo, oscila entre los cuatro y cinco puntos porcentuales mensuales.

A.J. & J.A Redolfi SRL, por estar comprendida dentro de los rubros esenciales pudo seguir con su operación económica, con ciertos protocolos, pero debe tener especial cuidado con las acciones inflacionarias ya que los precios sufren variaciones significativas mes a mes.

Luego de todo lo que paso en el mundo y Argentina, debe pensarse como avanzar en el contexto post-pandemia, una tendencia mundial aparece de la mano de las economías circulares:

Según Lehmann (2020), para avanzar en el contexto mencionado, son necesarias acciones que impliquen un desarrollo económico competitivo y eficiente, que genere beneficios, que apueste a la innovación, a la vez que evite el cambio climático, de la mano con las nuevas tendencias globales esto debe promover la generación de nuevos empleos verdes y procurar una transición justa.

Buscando cerrar ciclos productivos en las empresas, resta por verse como se desarrollara en las distintas economías.

Tecnológico: En la zona geográfica donde se encuentra la central de A.J. & J.A Redolfi SRL, es una zona cuya economía se basa fundamentalmente en actividades de tipo agropecuario, tanto de cultivos como de actividades de tambo. El gobierno de Córdoba, hace énfasis en el desarrollo tecnológico de estas actividades, por lo cual se

desarrolla una serie de obras hídricas en la zona con el objeto de prevenir inundaciones y cortes de ruta, que afectarían a las actividades económicas de la zona.

En conjunto con estas obras, se desarrollan otras, como las de creación de viviendas y cableado con fines de distribución de internet y televisión por cable, la empresa debe aprovechar este crecimiento económico de la región.

Social: La población de James Craik donde está ubicada la empresa consta de aproximadamente unos 6000 habitantes, como se describió con anterioridad la actividad principal de la zona es la agropecuaria, y son pocas las empresas que se dedican a rubros distintos como el caso de A.J. & J.A Redolfi SRL.

La empresa es una gran generadora de fuentes de trabajo en la zona, y apreciada por los vecinos como tal. Los mismos apoyan el crecimiento ya que van de la mano con su desarrollo económico.

Legal: En el ámbito de las regulaciones legales también influyo la pandemia, y la crisis económica nacional.

El gobierno dispuso una serie de medidas en cuanto a la regulación de precios de ciertos productos. Como por ejemplo los alimenticios a través de la resolución N° 397/2021 (Ministerio de Desarrollo, 2021), lo que afecta directamente a la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL que comercializa estos productos.

En las relaciones laborales también tuvieron efecto las medidas adoptadas por el gobierno, decretando por ejemplo la imposibilidad de despedir sin causa o con causa de baja en la actividad económica a empleados en relación de dependencia en ciertas condiciones (Poder Ejecutivo Nacional, DNU 891/20), y en las condiciones donde sí se puede despedir la indemnización por despido es incrementada (Poder Ejecutivo Nacional, DNU 39/20). Cuestiones que afectan a A.J. & J.A Redolfi SRL para la gestión de su personal.

Diagnostico Organizacional FODA

Fortalezas: Una de las grandes ventajas con las que cuenta la empresa es el reconocimiento de la marca a nivel nacional, esto la hace fuerte en el mercado frente a competidores del rubro. Además cuenta con un gran equipo especializado, con experiencia en el rubro de distribución de alimentos, con productos y servicios competitivos con una buena relación calidad-precios y cuenta con una cartera de clientes diversificada. Otra fortaleza 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. Entre los valores de la empresa se encuentran: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, transparencia, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

Oportunidades: Las oportunidades de la empresa tienen que ver con la posibilidad de la empresa de incurrir en métodos de financiación que la misma no utiliza actualmente. Otra gran oportunidad es que la empresa cuenta con una flota de automotores y camiones importante, los mismos no son vehículos en desuso ni ociosos, por lo contrario son vehículos que acompañan en forma apta para el crecimiento en el mercado demostrando una importante actualización de sus tecnologías y bienes de uso.

Debilidades: La baja en ventas que está obteniendo la empresa, lo cual se agrava por el aumento en el tiempo necesario para el cobro de cuentas a clientes. Otro punto importante es la falta de un área de recursos humanos que actualmente no cuentan para 132 empleados. Esta situación deja otras cuestiones desentendidas como la falta de capacitación a los empleados lo cual ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Tienen baja rotación de empleados.

Amenazas: A.J. & J.A Redolfi SRL se encuentra en una posición consolidada en el mercado hoy en día, pero sin dudas cualquier desequilibrio en cuanto al estudio de las necesidades de los clientes puede dar paso a que los mismos decidan por otras opciones que el mercado competitivo le ofrece, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste. 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 según perfil profesional

Tabla 1.

Análisis Vertical de EECC

<u>A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.</u>	<u>Análisis Vertical</u>		
	2018	2017	2016
<u>Activo Corriente</u>			

Caja y Bancos	1,63%	9,39%	0,76%
Cuentas por cobrar	39,74%	43,29%	26,91%
Otras cuentas por cobrar	0,00%	0,00%	3,78%
Bienes de cambio	22,30%	21,65%	26,91%
Total de Activos Corrientes	63,67%	74,33%	58,36%
<u>Activo no Corriente</u>			
Bienes de Uso	33,57%	25,67%	41,64%
Otros activos no corrientes	2,76%	0,00%	0,00%
Total de Activos No Corrientes	36,33%	25,67%	41,64%
Total Activo	100,00%	100,00%	100,00%
<u>Pasivo Corriente</u>			
Cuentas por pagar	38,94%	36,05%	70,39%
Remuneraciones y Cargas			
Sociales	16,50%	18,98%	4,64%
Cargas Fiscales	10,45%	12,59%	13,34%
Total de Pasivos Corrientes	65,89%	67,61%	88,37%
<u>Pasivo No Corriente</u>			
Cuentas por pagar	21,99%	29,76%	0,00%
Otros pasivos no corrientes	12,12%	2,62%	11,63%
Total de Pasivos No Corrientes	34,11%	32,39%	11,63%
Total Pasivo	100,00%	100,00%	100,00%
<u>Patrimonio Neto</u>			
Capital	19,53%	22,21%	24,58%
Reservas	0,98%	1,11%	1,23%
Resultados no asignados	67,40%	67,06%	61,44%
Resultados del ejercicio	12,10%	9,61%	12,75%
Total Patrimonio Neto	100,00%	100,00%	100,00%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia, con base en EECC A.J. & J.A Redolfi SRL

Como se puede observar en la Tabla 1, en el último año la composición del Activo de la empresa es de un 63.67% de corto plazo, dentro de este porcentaje solo el 22% es existencias. Esta composición es coincidente con lo descrito hasta aquí en cuanto a las posibilidades de la empresa de hacer frente a sus obligaciones y mantener una buena relación con los proveedores. Aunque es importante mencionar que casi un 40% de la composición del Activo lo representan cuentas por cobrar. Situación que puede tener especial relevancia por la condición de compra a proveedores en la modalidad de contado efectivo.

El Pasivo Corriente, representa el 65% del Pasivo Total, dentro de este porcentaje

encontramos un 38.94% de deuda a proveedores, por lo que se deduce que la empresa no hace uso de fuentes externas de financiamiento, sino que para su giro comercial, utiliza fondos propios.

Tabla 2.

Análisis Vertical de EECC

Análisis Horizontal			
2018 – 2017		2017 – 2016	
Var. Absoluta	Var. Relativa	Var. Absoluta	Var. Relativa
-\$ 7.775.937,22	-78,11%	\$ 9.438.707,30	1829,21%
\$ 7.254.299,82	15,81%	\$ 27.533.184,89	150,00%
\$ 0,00		-\$ 2.575.432,69	-100,00%
\$ 6.883.296,22	30,00%	\$ 4.588.864,15	25,00%
\$ 6.361.658,82	8,07%	\$ 38.985.323,65	97,95%
\$ 17.688.983,78	65,02%	-\$ 1.190.266,47	-4,19%
\$ 3.690.552,83		\$ 0,00	
\$ 21.379.536,61	78,59%	-\$ 1.190.266,47	-4,19%
\$ 27.741.195,44	26,17%	\$ 37.795.057,18	55,42%
\$ 10.152.975,32	46,19%	\$ 2.617.263,95	13,52%
\$ 2.041.875,00	17,65%	\$ 10.294.453,13	806,67%
\$ 950.809,00	12,39%	\$ 4.007.646,90	109,24%
\$ 13.145.659,32	31,89%	\$ 16.919.363,98	69,60%
\$ 0,00	0,00%	\$ 18.149.042,99	
\$ 8.400.000,00	525,00%	-\$ 1.600.000,00	-50,00%
\$ 8.400.000,00	42,53%	\$ 16.549.042,99	517,16%
\$ 21.545.659,32	35,33%	\$ 33.468.406,96	121,66%
\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%
\$ 4.326.650,21	14,33%	\$ 5.188.986,52	20,76%
\$ 1.868.885,90	43,19%	-\$ 862.336,30	-16,62%
\$ 6.195.536,11	13,76%	\$ 4.326.650,21	10,63%
\$ 27.741.195,44	26,17%	\$ 37.795.057,18	55,42%

Fuente: Elaboración Propia, con base en EECC A.J. & J.A Redolfi SRL

La mirada del Análisis horizontal, aporta datos interesantes en cuanto al comportamiento de la empresa. Su Activo realiza un cambio sustancial entre el año 2017 y 2016, su Activo Corriente se duplica, aumenta un 97.95%, esto con un Activo no

Corriente que no sufre variaciones significativas. Esta variación del activo corriente produce un aumento del 55.42% en el Activo Total.

La relación de los años 2018-2017 manifiesta un crecimiento menor en términos relativos ya que el Activo Total crece un 26.17%. El Activo Corriente solo varía un 8.07%, su cambio cuantitativo es leve, lo que se observa es un cambio cualitativo, disminuye la cuenta caja y bancos, e incrementa la cuenta clientes a cobrar en un 15% y la cuenta de bienes de cambio crece un 30%.

En resumen, de un año a otro la empresa cuenta al cierre de ejercicio con menor efectivo, con aumento de créditos y mercadería. El cambio más significativo se da en el aumento en la cuenta Bienes de Uso, la misma crece un %65 motivado fundamentalmente por la incorporación de Rodados.

El pasivo tuvo un gran incremento en el periodo 2017-2016, un total del 121%, ya para el siguiente periodo el aumento total fue de un 35.33%. Estos aumentos son notorios en términos relativos, pero obedecen al aumento de la estructura de la empresa, la mayor parte del pasivo se compone de remuneraciones al personal y cargas fiscales. Por lo que el crecimiento del pasivo en este aspecto es una consecuencia del crecimiento operativo.

Tabla 3.

Confesión de ratios en función a EECC

RATIOS	2018	2017	2016
	\$	\$	\$
Capital de Trabajo	30.775.376,51	37.559.377,01	15.493.417,34
Liquidez	1,57	1,91	1,64
Prueba Acida o Liquidez Seca	1,02	1,35	0,88
Endeudamiento Total	1,61	1,35	0,68
Endeudamiento a Corto Plazo	1,06	0,92	0,60
Endeudamiento a Largo Plazo	0,55	0,44	0,08
Velocidad Rotación Ctas. Por Cobrar	6	6	12
Tiempo Promedio Ctas. Por Cobrar	60	60	30
Rotación de Inventarios	8	10	10
Tiempo de Rotación de Inventarios	43	38	38
Rotación Caja y Bcos.	2,46	13,02	0,84
ROA (Rentabilidad del Activo)	5%	4%	8%
Rentabilidad del PN	12%	10%	13%
Apalancamiento Operativo	5,01	0,75	

Fuente: Elaboración Propia, con base en EECC A.J. & J.A Redolfi SRL

La Tabla 3, que se encuentra arriba, es un cálculo de los principales ratios de la empresa en función a los EECC de la misma.

La empresa posee una liquidez de 1.57, esto quiere decir que puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo esa cantidad de veces con la utilización de recursos propios. El Ratio de Prueba Acida nos muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, sin hacer uso de la cuenta de existencias, o sea, solo con la utilización de fondos líquidos. Y, como vemos este índice es de 1,02 lo que quiere decir, que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones sin buscar recursos adicionales.

El tiempo promedio de rotación de cuentas por cobrar es de 60 días. Esto es un dato de vital importancia, ya que como se desarrolló en el análisis vertical, estas representan una porción significativa del Activo.

La rotación de inventarios en el año 2018, rotó en su totalidad unas 8 veces con una velocidad promedio de cobro de 43 días. Siendo es velocidad de rotación menor al año anterior con una rotación de 10 veces y una cantidad de 38 días promedio de cobro.

Del análisis de los dos párrafos predecesores, podemos concluir, en relación a las cuentas corrientes, y rotación de inventarios, que se incrementa, con el paso del tiempo, la cantidad de días necesarios para cobrar las cuentas, lo que genera pérdidas para la empresa, en términos de costo de capital y en términos de oportunidades, ya que son recursos que se encuentran en manos de los clientes, en vez de la empresa.

Los índices de rentabilidad son de un 12% en relación al Patrimonio Neto y un ROA del 5%. Estos valores son consistentes con el mercado y el sector, pero el capital involucrado en la actividad económica del ente debería retribuirse con márgenes mayores a los obtenidos. Para esto es necesario que la empresa incursione en nuevas formas de negocio. La obtención de una fuerte fuente de financiamiento es menester para esto, con el fin de potenciar un proyecto de cambio en las formas de negocio, debe incrementar su volumen de compra con el fin de reducir los costos de la misma y penetrar en el mercado minorista, desarrollando aquellas zonas geográficas que así lo permitan. Utilizar la estructura montada de compra y distribución para llegar a un público de clientes que permiten otro margen de beneficios, como así también no solo buscar la disminución de precio por compra en cantidad, sino buscar la variación de bienes por otros sustitutos

apuntando a empresas locales, productoras de dichos bienes, con una producción que no alcanza para comercializarse en grandes cadenas de supermercados, pero es de buena calidad y precios competitivos. Fundamentalmente, es necesario el financiamiento externo como potenciador principal de sus nuevos proyectos.

Marco Teórico

El estudio de una estructura de financiamiento capaz de ofrecer a la empresa la posibilidad de explotar otros nichos y estrategias de mercado pensando en una aproximación a una Estructura Financiera Óptima es una de las cuestiones más importantes en el desarrollo de la empresa. Esto ha sido motivo de intensos debates en lo que se refiere a la mejor forma o en general a la mezcla entre deuda y financiación propia que minimice el costo de capital y a su vez maximice el valor de la empresa. Según Erpen Mónica, (2017) en este punto es donde se hace importante resaltar la dificultad que tienen las pymes para lograr financiamiento en condiciones normales y, en especial, en países en desarrollo con mayor exposición a crisis financieras, donde están expuestas al racionamiento del crédito, lo que perjudica su estructura financiera, tornándola más vulnerables.

Los primeros estudios realizados en la materia mencionada supusieron mercados de capitales perfectos, luego en la búsqueda de la mejor forma de determinar la mezcla entre recursos propios y financiamiento se empezaron a tener en cuenta las imperfecciones del mercado, de las cuales han surgido diversas teorías y un sinnúmero de estudios que buscan validar sus supuestos.

Como precursora de la teoría financiera y gran exponente de una estructura de capital con supuestos de mercado perfecto encontramos la *teoría de la irrelevancia*, como lo detallan Alexandra y Mondragón Hernández (2011), en su obra, en la misma se plantean dos proposiciones.

En la primera proposición concluye que el aumento en el costo de capital propio compensa exactamente el beneficio del menor costo de deuda, de modo que el costo general de capital no cambia con las modificaciones en la estructura de capital.

De la primera proposición se deduce la segunda donde plantean que la rentabilidad esperada de las acciones ordinarias de una empresa endeudada crece proporcionalmente a su grado de endeudamiento.

Con estas proposiciones se concluye que, la teoría de la irrelevancia supone que el retorno sobre los activos es independiente de la forma en que se financien.

Más adelante los mismos autores van a realizar una *corrección* de la teoría propuesta adicionando al análisis el impacto de las cargas fiscales en el mencionado estudio y de su comportamiento ante la deuda. Esto da lugar al nacimiento de otra

corriente de pensamiento conocida como *Trade Off* o *teoría estática*, donde se defiende la búsqueda del financiamiento óptimo en mercados imperfectos.

Uno de los trabajos principales de esta corriente teórica es el artículo *Determinants of corporate borrowing*, (Myers, 1977) en él, el autor plantea que la emisión de una deuda con altos niveles de riesgo reduce el valor presente de mercado de la firma por inducir una futura estrategia inversionista que es sub-óptima. Desarrollando esta idea, en la teoría del *trade off*, el valor de la empresa no estará dado por el rendimiento de los activos de la misma, sino por el valor presente neto del rendimiento que podría obtener con futuras inversiones. O sea, la empresa busca una estructura óptima de capital, ya que el nivel y las características de la deuda que la empresa contraiga limitarán las decisiones de inversión. Este razonamiento permite explicar por qué las empresas no se endeudan tanto como les es posible.

Siguiendo con la línea de las teorías fundadas en condiciones de mercados imperfecto encontramos la contracara en la *teoría de la jerarquía de las preferencias*, que mientras en el *trade off* se defiende la hipótesis de las empresas pueden arribar a una estructura de financiamiento definida en la *jerarquía de las preferencias* se sostiene lo contrario.

Es el mismo autor del que venimos, Stewart Myers (Vargas y Corredor, 2013), quien lidera la teoría del *Pecking Order* o *de Jerarquía de Preferencia de Financiamiento*, en la cual plantea que la empresa no posee una razón óptima de endeudamiento a la que se pueda llegar por una compensación de costos-beneficios, sino que lo fundamental de la política de financiamiento es disminuir los costos de financiamiento externos teniendo en cuenta las jerarquías de financiamiento.

En la actualidad son estas las teorías sobre las que se basan para desarrollar estudios y profundizaciones de la temática, fundamentalmente el *trade off* y el *Pecking Order*, y las distintas combinaciones de ambos. Como sus pequeñas variaciones por ejemplo en la teoría de jerarquía Moreira & Rodríguez (Vargas y Corredor, 2013) (2006) tienen en cuenta la presencia de información asimétrica en los mercados.

Son numerosos los estudios realizados en el tema en cuestión, es menester que REDOLFI SRL haga uso de las herramientas de análisis de la materia, utilizando distintos ratios e indicadores que le permitan realizar modificaciones en su operatoria financiera en su giro empresarial para optimizar su capacidad financiera y con esto, como ya se expuso

anteriormente mejorar en gran medida su capacidad de generación de nuevos negocios y fuentes de ingresos dentro de su nicho de mercado.

Con el fin de lo mencionado en el párrafo precedente la empresa, debe optar por otros medios de financiamiento, variando del tradicional sistema bancario, utilizando instrumentos financieros para tal fin. Tal y como lo describe (Padilla, 2014) la primera función de los instrumentos financieros es la transferencia de recursos de quienes tienen excedentes hacia aquellos que los necesitan. La segunda función es que la transferencia de recursos sea tal que se logre redistribuir el riesgo asociado con el flujo de efectivo, entre quienes solicitan y aquellos que proporcionan los recursos.

Tal y como lo expresa Clara (2020), los principales instrumentos a los que tienen acceso las PyMEs en el mercado bursátil argentino son: Cheques de Pago Diferido, Pagarés bursátiles, Fideicomisos financieros, Obligaciones Negociables para PyMEs y acciones bajo el régimen especial para PyMEs.

La empresa cuenta con una buena solvencia financiera por su política de cobro de contado y compra de mercadería, en la misma modalidad, en la medida que necesita abastecerse para atender la demanda de sus clientes, esto le brinda cierta seguridad financiera, ya que no necesita de financiamiento externo, pero también reduce sus posibilidades de expansión y de explotación de nuevos nichos de mercado dentro de su rubro. Ya que utilizando las posibilidades que brinda el mercado financiero, podría apalancar sus actividades, obteniendo mayores beneficios.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

A.J. & J.A Redolfi SRL, accede a una baja financiación externa en relación a su capital y giro económico, de hecho, su deuda bancaria actual es inferior a diez millones de pesos (Banco Central de la República Argentina, 2021), lo que representa un pequeño porcentaje para el volumen patrimonial y de flujo de efectivo de la empresa, por lo que existe un mercado de dinero inexplorado por parte de la empresa, esta debe incurrir en nuevos mecanismos de financiación como los descritos al final del marco teórico.

No acceder a financiación externa para la operatoria habitual y el cobro de contado de la mayoría de las ventas le permitió a la empresa, el pago en término a proveedores y con esto, una excelente relación con ellos, con lo que desarrollo una *salud* financiera, que le permitió crecer y desarrollarse a lo largo de los años. Pero, como se expresó anteriormente, los paradigmas cambian, y el contexto actual obligo a casi todas las empresas a repensar sus formas de hacer negocios.

Si bien, a la empresa le permitió funcionar y crecer su forma de gestión actual, externamente se encuentra con un mercado muy distinto, e internamente también comenzó un proceso que la misma debe revertir ya que afectara sus operaciones futuras.

Posee un promedio de cobro a clientes de 60 días, representando las cuentas por cobrar el 39.74% del Activo Total, como puede apreciarse en la Tabla 1, por lo que la empresa se encuentra actualmente soportando la carga financiera de este retraso. Podemos ver como esto repercute en el resto del Activo, las mercaderías representan poco más del 20%, y las disponibilidades un 1,63%.

Justificación

Este análisis se justifica con distintas causas relacionadas que explican la situación problemática en que se encuentra. La deficiencia en las ventas de clientes a plazo se debe tanto a causas exógenas como; la mala situación económica en general y del mercado en el cual opera la empresa y causas endógenas como; la generosidad en la concesión de créditos, la falta de capacitación en ventas y gestión de cobro de los empleados, las políticas equivocadas de ventas y la falta de clasificación de los clientes, expresando la necesidad de conocer en detalle de quienes son individualmente cada uno de ellos y por qué se les brinda el plazo de pago. Como así también la falta de innovación en la incorporación de recursos externos en la operatoria de la empresa.

La problemática descrita, genera retrasos en el ingreso de recursos que son propios de la empresa, los cuales se encuentran en manos de clientes en forma de créditos por ventas, haciendo que la empresa cargue con el costo del tiempo de la espera de los recursos. También la falta de clasificación de clientes genera que las políticas comerciales aplicadas sean iguales para todos cuando debería hacerse énfasis en la clasificación de clientes, en el conocimiento de sus capacidades y en la identificación de la potencialidad de estos.

Conclusión diagnóstica

La empresa actualmente se encuentra en un punto de inflexión, las formas de operatoria que dieron muy buenos resultados anteriormente, actualmente la dejan en un lugar de incertidumbre.

Se espera como resultado del presente trabajo, la optimización de la cartera de créditos, con mejoras significativas en la gestión de cobros, la segmentación de clientes con énfasis en su potencialidad de crecimiento, y dar a conocer alternativas de financiamiento distintas al sistema tradicional bancario, con sus beneficios y limitaciones, con la intención que con su utilización en un futuro permitirá un crecimiento en los activos que generan beneficios a la empresa.

Plan de Implementación

Alcances de la implementación

Alcance de Contenido: En el presente trabajo se aborda el tema Deudores por ventas, análisis de cartera de clientes actuales, y estructura de financiamiento de la empresa; creando un departamento abocado a la gestión de morosos, capacitando de los integrantes del área de ventas y por último creando un informe con alternativas de financiamiento.

Alcance Geográfico: La realización del plan de implementación será dentro del Área de Administración y Finanzas, dentro del departamento de cobranzas, con coordinación con el departamento de ventas y la gerencia de la empresa Redolfi SRL; ubicada en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina. La propuesta de trabajo final de grado será aplicable sólo para la empresa mencionada, no siendo aplicable para otros casos particulares.

Alcance Temporal: Se estima que el horizonte de tiempo de realización de las actividades será de seis meses, a comenzar a partir del primer semestre del año 2022. Contando con un mes aproximadamente para tareas de preparación, luego con un cuatrimestre de acciones específicas y utilizando el último mes para evaluar los resultados obtenidos.

Alcance Metodológico: Para el presente trabajo se utilizaron metodologías descriptivas, explicativas y bibliográficas.

Limitaciones

El alcance del trabajo tuvo ciertas limitaciones, ya que no se pudo realizar un relevamiento de los procesos sino que fue producto de un análisis de la información brindada por la empresa y la universidad. Para un análisis con una mayor profundidad y exactitud, sería necesario, tener acceso a la información de gestión de la empresa, política actual de morosos, de gestión de clientes y de financiamiento. Poder observar desde la contabilidad y desde la gestión el flujo actual de fondos y la política de operaciones que da forma a la operatoria habitual diaria de la empresa. Como así también analizar el factor fundamental de este circuito, el humano.

Recursos

Se necesitará para la realización del plan de implementación, la capacitación de todos los integrantes del área ventas. Dicha capacitación será con la asistencia del curso

sobre comercialización y captación, en la universidad de ciencias económicas de Santa Fe; el costo por persona es \$ 5000. La selección de un nuevo personal especialista en el tema cobranzas, implicará el pago en conceptos de sueldos por \$60.000 mensuales con un adicional del 45% de cargas fiscales. Por último el valor económico de la preparación del informe de alternativas de financiamiento por parte de un profesional de ciencias económicas. La información de tallada se ordena con detalle en la Tabla 4 a continuación:

Tabla 4.

Planilla de gastos estimados primer semestre 2022

Nombre de Actividad	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Personal Puesto						
Gestión de Morosos	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Cargas Sociales						
Personal Gestión de Morosos	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000	\$ 27.000
Capacitación de Personal Ventas	\$ 50.000					
10 Operarios						
Informe Alternativas Financiamiento	\$ 60.000					
Totales Generales	\$ 197.000	\$ 87.000	\$ 87.000	\$ 87.000	\$ 87.000	\$ 87.000

Fuente: Elaboración propia.

Para la realización cómoda, eficiente y organizada de las actividades será necesario contar con espacio físico dentro de la empresa, también se utilizarán computadoras que cuenten con Microsoft Word y Microsoft Excel. Gastos en elementos de librería para la preparación de legajos de clientes y su consecuente clasificación. También, para la acción de gestión de cobranza se necesitará teléfono celular a nombre de la empresa y un automóvil a disposición para visitas a clientes.

Acciones y Marco de tiempo

Cada uno de los objetivos antes mencionado determina a la empresa a realizar diferentes actividades en las distintas áreas. Detallado en la siguiente Tabla 5.

Tabla 5.*Actividades, duración y área responsable.*

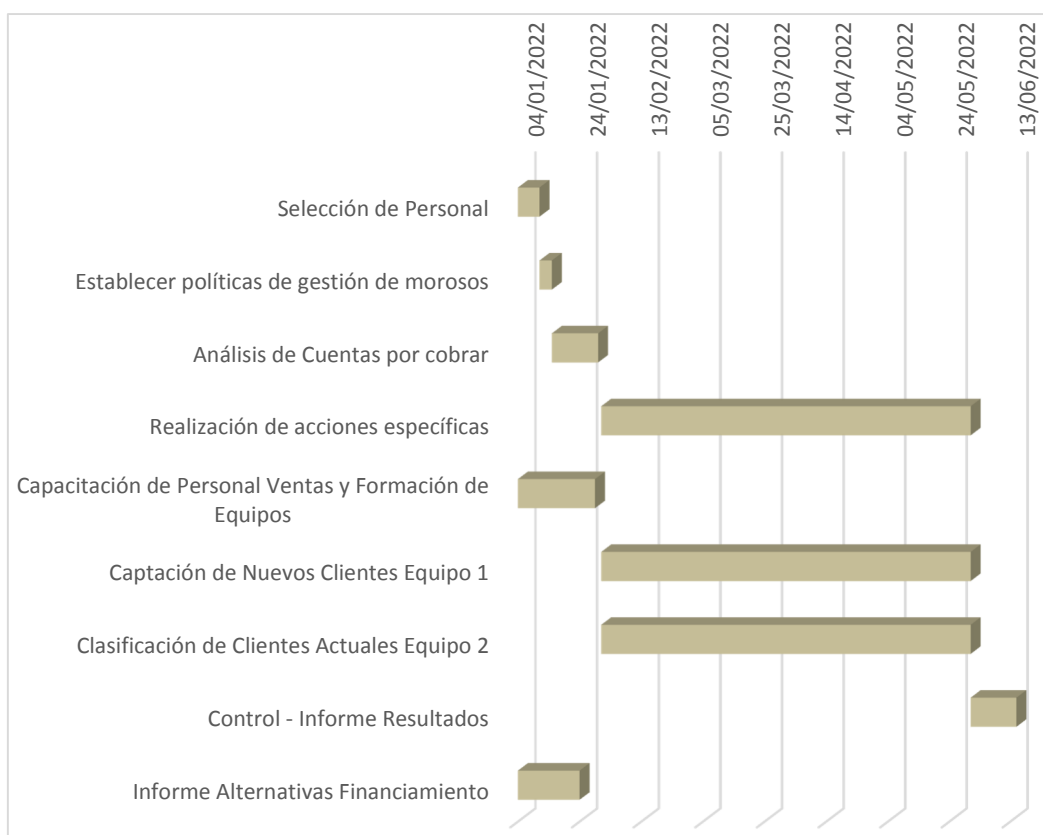
Nombre de Actividad	Fecha de Inicio	Duración Días	Fecha fin	ÁREA
Selección de Personal	04/01/2022	7	11/01/2022	Gerencia
Establecer políticas de gestión de morosos	11/01/2022	4	15/01/2022	Gestión Morosos
Análisis de Cuentas por cobrar	15/01/2022	15	30/01/2022	Gestión Morosos
Realización de acciones específicas	31/01/2022	120	31/05/2022	Gestión Morosos
Capacitación de Personal				
Ventas y Formación de Equipos	04/01/2022	25	29/01/2022	Ventas
Captación de Nuevos Clientes Equipo 1	31/01/2022	120	31/05/2022	Ventas
Clasificación de Clientes Actuales Equipo 2	31/01/2022	120	31/05/2022	Ventas
Control - Informe Resultados	31/05/2022	15	15/06/2022	Gerencia
Informe Alternativas Financiamiento	04/01/2022	20	24/01/2022	Gerencia

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con esta línea descriptiva, de tareas es necesario exponerlas bajo un horizonte de tiempo de implementación y ejecución de las mismas, para ello se expone a continuación un diagrama de Gantt.

Figura 1.

Diagrama de Gantt en función a tareas y duración de las mismas



Nota. La figura muestra un diagrama de Gantt donde se aprecia las tareas a ser realizadas con su duración y finalización.

Se propone un esquema temporal para la implementación del plan de mejora donde se indican las actividades a desarrollar, su duración estimada y los responsables de liderar su implementación.

Como se manifestó anteriormente la empresa cuenta con retrasos en los cobros de créditos por ventas, actualmente posee un tiempo promedio de 60 días para la realización de las cuentas por cobrar, situación que se agrava por la representatividad de este rubro dentro del activo, al ser el más cuantioso en términos relativos con respecto a activos corrientes. Por esto se hace necesario la creación de un puesto específico de gestión de morosos, inexistente hasta el momento, con el fin de trabajar en regularizar la situación evitando costos implícitos por falta de liquidez.

Actividades

Como puede apreciarse en la Tabla 5 la primera acción concreta para cumplir con el primer objetivo específico es seleccionar un personal idóneo, el cual debe contar con el título universitario de Abogado para el nuevo puesto de gestión de morosos, lo siguiente a realizar por este nuevo dependiente de la empresa será establecer una política de accionar ante la falta de pago en término, luego de cumplido el tiempo de plazo, deberá iniciar una serie de gestiones cobro, que pueden iniciar con simples notificaciones y culminar dependiendo el caso en gestiones judiciales. Las medidas deben tener muchas etapas donde el cliente cuente con la opción de pago antes de gestionar más acciones, ya que el objetivo principal de la empresa es acortar el tiempo de cobro. Una vez elaborado este plan de acción el mismo debe ser aprobado por gerencia.

Ahora sí el nuevo personal estará en condiciones de ejecutar sus tareas específicas durante un periodo de 120 días corridos, tiempo luego del cual confeccionará y elevará un informe a gerencia para evaluar los resultados del puesto y las acciones específicas.

La capacitación del personal es fundamental en todas las organizaciones, en particular en aquellas donde aún queda camino por recorrer en la ampliación y mejora en los canales y formas de comercialización. Es necesario que la empresa realice una correcta clasificación de sus clientes, con la intención de preparar ofertas de acuerdo a las demandas de los mismos, y acompañar el crecimiento de estos ya que su crecimiento representara un mayor flujo de ingreso para la empresa. Como así también en la búsqueda de la expansión de A.J. & J.A Redolfi SRL es necesario ampliar la cartera de clientes, para obtener una mayor diversidad de los mismos y maximizar el volumen de ventas.

Específicamente y tal como se ve en la figura 1, donde se encuentra un diagrama de Gantt de actividades y horizonte de tiempo de las mismas, las acciones a llevar a cabo por el departamento de ventas son, en primera medida, realizar una correcta capacitación con el fin de contar con herramientas metodológicas para la identificación de clientes y su clasificación dentro de la cartera existente; como así también obtener habilidades para la captación de clientes en mercados inexplorados. Luego de transcurrido el tiempo de capacitación, y ya con nuevas habilidades comerciales adquiridas, es hora de poner en práctica lo aprendido. El departamento de ventas debe dividirse en dos grupos, uno que se aboque a la primera actividad y otro a la segunda. Estos grupos operaran durante un periodo de 120 días, tiempo durante el cual se captaran nuevos clientes para la empresa,

y estos en adición a los ya existentes, serán segmentados en grupos a los cuales pueden realizarse distintos tipos de ofertas en cuanto a cantidad y calidad de acuerdo a las diversas demandas de los grupos.

Hasta este punto, el análisis ha sido sobre operatorias ya realizadas por la empresa, no existe un puesto de gestión de morosos, pero si un departamento de cobranzas, el personal, no segmenta la cartera de clientes, pero si atiende las ventas. En el objetivo específico 3 lo que se ofrece desde el presente trabajo como valor agregado es *una alternativa*, la empresa realiza muy poco uso del sistema financiero, lo cual tiene sentido ya que si bien puede ser un motor de la actividad, este cuenta con una serie de requisitos formales que no siempre son sencillos y económicos de cumplir, como así también posee un costo que puede ser muy elevado, tanto que deberíamos medir el retorno del acceso al crédito en comparación con los gastos para determinar si esto es conveniente.

Lo que se busca es dar a conocer alternativas de financiación al sistema tradicional bancario, en el mercado bursátil, donde las condiciones son más flexibles para la obtención de recursos financieros y en muchas oportunidades el costo de los mismos son más convenientes que en el sistema bancario.

La actividad que se realizará para el cumplimiento del objetivo específico 3, es la preparación de un informe para la gerencia en cual constan las alternativas de financiación del mercado con aclaraciones de sus ventajas y limitaciones, con la intención de mostrar en mayor detalle a continuación se describen las principales.

Caución Bursátil: Son una excelente opción de obtención de recursos líquidos en cortos plazos, este inclusive puede ser de días, un inversor que cuenta con recursos puede ir al mercado a colocarlo en una caución donde luego de transcurrido recibirá el pago con el interés pactado con anterioridad, mientras que desde el lado el tomador, este obtendrá el financiamiento, y luego del plazo acordado debe reintegrar el dinero con la tasa pactada, es una muy buena alternativa a los descubiertos bancarios, posee varias ventajas como su rapidez y agilidad para tomar recursos en corto plazo como así también posee tasas muy competitivas. La principal limitación que posee es que las empresas tomadoras deben garantizar la toma de recursos con instrumentos financieros en custodia de la sociedad de bolsa que gestiona la caución, implicando fondos que quedan depositados durante la toma del recurso. Es útil si la empresa ya poseía estos instrumentos en cartera y no planeaba realizar acciones durante ese plazo.

Obligaciones Negociables para PyMEs: Este instrumento consiste en transformar una parte específica del pasivo en obligaciones más pequeñas que representan la participación en el mismo, la empresa colocadora, recibe los recursos de la venta de las obligaciones descontada de la tasa de la operación. Este instrumento tiene una serie de limitaciones, por tratarse de PyMEs el monto máximo de emisión es de quince millos de pesos y solo pueden adquirirlos los inversores calificados.

Cheque de Pago Diferidos: La negociación de los cheques de pago diferido en el mercado fue aprobada en Julio de 2003, con el objetivo que las PyMEs tuvieran acceso al mercado de capitales en la búsqueda de recursos financieros. Poseen la ventaja de su rápida operatoria y baja tasa de descuento, como limitación solo puede ser emitido hasta 365 días, con lo cual es siempre un instrumento de corto plazo.

Fideicomisos Financieros: Instrumento financiero que permite la obtención de recursos, generalmente para un proyecto específico. En el caso de las PyMEs, esto les permite agrupar múltiples activos y flujos de fondos de distintas empresas, hasta lograr un volumen capaz de captar la atención de grandes inversores.

Panel PyMEs Acciones: al igual que en el caso de las Obligaciones Negociables, las empresas pueden abrir su capital y emitir acciones a partir de un régimen de oferta pública y cotización simplificada. Posee una clara ventaja ya puede obtener nuevos socios inversores para potenciar sus actividades. Como limitación solo pueden acceder a este tipo de instrumentos inversores calificados.

Propuestas de medición o evaluación

Para la medición y evaluación de las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, será necesario que la gerencia analice el periodo del primer semestre de 2022. Tal y como se puede apreciar en la Figura 1, luego de los 120 días en los que desempeñarán las tareas mencionadas con anterioridad, el departamento de cobranzas y ventas preparan cada uno un informe de los resultados obtenidos.

Se debe alcanzar una reducción significativa del tiempo promedio de pago, actualmente ronda los 60 días, este debería poder reducirse con la gestión de morosos al menos en un 50% llevándolo a un tiempo promedio de realización de créditos de 30 días. Para el cumplimiento de este objetivo se debe utilizar la herramienta de medición conocida como ratio de rotación de cuentas por cobrar, el mismo relaciona las ventas

totales con las cuentas pendientes de cobro con el factor tiempo, su expresión sería la siguiente: $360\text{días}/(\text{Vtas.Brutas}/\text{Cuentas por Cobrar})$. Para ver el resultado de las acciones es necesario realizar la medición de este ratio cada trimestre, y así concluir si se cumple el objetivo de disminuir a la mitad el tiempo promedio de cobro.

Por otro lado, las nuevas acciones del departamento de ventas deben influir positivamente en el desarrollo comercial, al menos debería alcanzarse un crecimiento de la cartera de clientes, lo que se traduciría en un crecimiento total de ventas, se estima a los fines de medición y evaluación que las ventas deben incrementarse en un 30% en términos nominales al finalizar el semestre. Para la medición concreta de los resultados de este punto, la herramienta es sencilla, se debe realizar la división matemática del total de ventas al finalizar el semestre de implementación con el total de ventas al comienzo del mismo, esto arrojará el crecimiento relativo, luego se debe restar uno y multiplicar por cien para arribar al porcentaje de crecimiento del semestre.

Este último parámetro va de la mano con el informe de las opciones de métodos de financiación ofrecido a la gerencia, ya que es necesario un crecimiento significativo en las ventas que justifique la recompra de un mayor flujo de mercaderías, con lo cual sería beneficioso incurrir en los métodos alternativos propuestos por su conveniencia económica. Bastará para esto comparar las tasas reales por la financiación, las cuales surgen de comparar el valor monetario obtenido y el valor monetario que debe integrarse por el paso del tiempo.

Conclusiones y Recomendaciones

Es el Objetivo de este Trabajo Final de Grado, establecer la Estructura de Financiamiento Optima para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, para esto se realizó un análisis financiero de la misma, se utilizaron herramientas técnicas propias de la mirada de la profesión, se preparó un cuadro de indicadores, se realizó un análisis de vertical y horizontal de los EECC de los pedidos 2016, 2017 y 2018. Paralelo a esto se realizó una investigación de información complementaria de la empresa de diversas fuentes de información. Como conclusión de lo realizado vemos que la empresa bajo análisis, posee una buena situación económica y financiera en general, pero se detectaron cuestiones que pueden mejorarse en el manejo de la misma con el fin de maximizar beneficios y mejorar la eficiencia de la misma.

Entre las cuestiones positivas a destacar de la empresa se encuentra su bajo nivel de deuda, la liquidez de la misma y resultados positivos en general, pero entre los factores que necesitan trabajo, se encuentra la baja velocidad de rotación de cuentas por cobrar, la falta de clasificación de clientes y poca inversión.

No existe una mezcla ideal en cuanto a la financiación de las empresas, son numerosos los autores que han disertado con distintas opiniones sobre la cuestión, pero como conclusión de la situación específica de la empresa, puede mejorar su eficiencia cambiando su estructura de financiamiento, recibiendo más ingresos por el aumento de ventas, mejorando el tiempo de realización de créditos y obteniendo financiación externa con el fin de invertir en crecimiento operativo, a través de compras de tecnología y mercaderías.

Como recomendaciones para A.J. & J.A Redolfi SRL lo que se propone como plan de implementación es que durante el primer semestre de 2022, se cree un puesto específico de gestión de morosos, con el fin de clasificar la cartera de deudores y luego realizar acciones inherentes a la realización de los créditos para que baje el tiempo promedio de cobro, se realizara por otro lado una capacitación del personal del departamento de ventas con el fin de sacar un mayor provecho a la cartera de clientes actuales en la búsqueda del incremento de las ventas, y también se pone a disposición de la gerencia un informe con opciones de fuentes de financiamiento alternativas al sistema tradicional bancario. La evaluación del resultado de estas implementaciones debe realizarse luego de transcurrido un semestre de acción.

Con estas recomendaciones lo que se busca es que la empresa logre el incremento de sus ventas, el cobro más rápido de sus créditos y logre una inversión en crecimiento operativo con fuentes de financiamiento con los menores costos posibles.

Referencias

Alexandra, S., & Mondragón-Hernández. (01 de Junio de 2011). *Cuadernos de Contabilidad*. Obtenido de Cuadernos de Contabilidad: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722011000100007

Altamirano Velazquez, A. A. (2017). *Análisis de la estructura de capital óptima para las empresas guayas: relación entre endeudamiento y rentabilidad*. Samborondon: Universidad Espiritu Santo.

Argandoña, A. (1998). *La Teoría de los Stakeholders y el bien común*. Barcelona: IESE - Universidad de Navarra.

Banco Central de la República Argentina. (03 de 10 de 2021). *Central de Deudores - Banco Central*. Obtenido de Central de Deudores - Banco Central: http://web2.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Situacion_Crediticia.asp

CADAM. (2015). Una Tradición Familiar. *CADAM N° 127*, 50-52.

Erpen Mónica. (2017). *Manual Para No Especialistas*. Buenos Aires: Temas T.

Lehmann, L. (2020). *Economía Circular, cambio cultural*. Buenos Aires: Prosa.

Matias, C. (2020). *Planificación de estructura de financiamiento optimo en MAN-SER S.R.L*. Córdoba: Universidad Siglo XXI.

Ministerio de Desarrollo - Poder Ejecutivo Nacional. (2021). *Resolución N° 397*. Buenos Aires: Poder Ejecutivo.

Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1-35.

Padilla. (2014). *Introducción a Las Finanzas*. Colonia San Juan Tilcara: Patria.

Poder Ejecutivo Nacional. (DNU 39/20). *DNU 39/20*. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Poder Ejecutivo Nacional. (DNU 891/20). *DNU 891/20*. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional.

Redolfi, P. (2008). *Trabajo Final de Grado*. Córdoba: Universidad Siglo XXI.

Vargas, S. M., & Corredor, G. A. (01 de Diciembre de 2013). *Teoría del Pecking Order versus teoría del Trade off para la empresa Coservicios S.A. E.S.P*. Obtenido de Teoría del Pecking Order versus teoría del Trade off para la empresa Coservicios S.A. E.S.P.: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-

30532013000200009