

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Análisis de la gestión de cobros y pagos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Autor: Fiscella Bilello Silvana

DNI: 36.577.626

Legajo: VCPB34192

Director de TFG: Salvia Nicolás Martín

Santa Rosa, La Pampa

Argentina, Julio 2021

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa ubicada en Córdoba que cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado mayorista de productos alimenticios, perfumería, entre otros. A partir de un diagnóstico de la misma, se examinaron sus fortalezas y debilidades, como así también sus oportunidades y amenazas, y, analizando e interpretando la información contable de la empresa, se arribó al problema existente dentro de la misma. El presente trabajo, tiene por objeto proponer a la empresa Redolfi S.R.L. una alternativa de administración de herramientas financieras que le permita optimizar su estructura de capital, y a partir de haber realizado un análisis de los estados contables de la misma se detectó que posee un desfase en los plazos de cobranzas y pagos lo que repercute en la necesidad de financiamiento externo por poseer un capital de trabajo neto menor a las necesidades operativas de fondos. Por tal motivo se propuso un plan de implementación que le permitiera elegir por la opción que mayor resultado le dé. Con esta propuesta Redolfi podrá hacer frente a sus problemas en el corto plazo, al cubrir sus desfases de dinero y además podrá invertir generando ganancias extras.

Palabras claves: ciclo de pagos, ciclo de cobranzas, capital de trabajo, necesidades operativas de fondo, financiamiento óptimo.

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. is a company located in Córdoba that has more than 50 years of experience in the wholesale market of food products, perfumery, among others. From a diagnosis of it, its strengths and weaknesses were examined, as well as its opportunities and threats, and, by analyzing and interpreting the company's accounting information, the existing problem within it was arrived at.

The purpose of this work is to propose the company Redolfi S.R.L. an alternative for the administration of financial tools that allows you to optimize your capital structure, since after having carried out an analysis of the financial statements of the same it was detected that it has a lag in the collection and payment terms, which affects the need of external financing due to having a net working capital less than the operational needs of funds.

For this reason, an implementation plan was proposed that would allow you to choose the option that gives you the best results.

With this proposal, Redolfi will be able to face its problems in the short term, by covering its money lags and others, it will be able to invest generating extra profits.

Keywords: payment cycle, collections cycle, working capital, operational fund needs, optimal financing.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis de contexto	5
Diagnóstico organizacional	7
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
Análisis específico del perfil profesional	10
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema.....	17
Conclusión diagnóstica	18
Plan de implementación.....	18
Alcance	18
Recursos involucrados	19
Acciones específicas	21
Marco de tiempo	21
Desarrollo de la propuesta.....	22
Medición y evaluación	26
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Bibliografía	29
Anexos	34
Anexo 1. Simulador descuento de cheques Banco Nación	34
Anexo 2. Simulador plazo fijo Banco Nación	35

Introducción

En la provincia de Córdoba, Argentina se encuentra la localidad de James Craik, en donde se ubica la reconocida empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., la cual lleva más de 50 años inmersa en la actividad de distribución y comercialización de productos alimenticios, cigarrillos, refrigerados, bebidas, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Con el correr de los años y el crecimiento sostenido, no solamente diversificó la oferta de productos, sino que la empresa logró expandirse dentro de la provincia de Córdoba para llegar a tener sucursales en las ciudades de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy amplia y a su vez, brinda niveles de precios bajos con respecto a sus competidores, dos aspectos a destacar y que son sumamente valorados por el sector de clientes.

Esto facilita que la empresa tenga como estrategia, la de alcanzar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene un buen posicionamiento en el mercado, hoy se clasifica en el sector Pyme como una mediana empresa, que a pesar del crecimiento logrado en las décadas precedentes mantiene un espíritu de pertenencia familiar.

Con la inauguración del gran depósito, se logró cumplir con la ordenanza n°1564/07 implementada por la Municipalidad de James Craik que exigía trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etcétera) fuera del ejido urbano de la localidad. Dicha inversión incrementó el tamaño de la infraestructura, que era su principal barrera de crecimiento.

A la vez, ésta centralización de actividades permitirá mejorar cuestiones operativas, incorporar nuevas líneas de productos y brindarle al personal mejores condiciones laborales. Y a su vez, al encontrarse cercano a la autopista Córdoba-Rosario le facilita y abarata costos de traslados y distribución desde la central a las sucursales.

En vista de un entorno cada vez más competitivo, donde hay avances tecnológicos, desarrollo económico y sumando además, el contexto inflacionario en la que se encuentra el país, es de suma importancia determinar la estructura óptima

de financiamiento adecuado a cada organización para que cada empresa esté preparada para gestionar sus recursos de manera eficiente.

A continuación, como antecedente del ámbito internacional se cita un artículo en el cual se menciona que las empresas familiares como la del presente caso, se acostumbran a inclinarse al autofinanciamiento en mayor medida que acudir al mercado de capitales, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia. Lo cual implica que las inversiones tardan en concluirse porque hasta que no se haya conseguido el financiamiento interno no se realizan (Omaña Guerrero y Briceño Barrios, 2013).

En este mismo orden de ideas, Díaz Barrios y Velazco (2017) expresan que ante las condiciones de incertidumbre del país estas empresas mantienen estrategias financieras a corto plazo dejando en evidencia la ausencia de técnicas de análisis para mejorar el uso del dinero. No innovan en cuanto a estrategias financieras y sólo un bajo porcentaje utiliza fuentes bancarias de financiación para el capital de trabajo.

Siguiendo por la misma línea, se cita un artículo orientado a las problemáticas financieras en Pymes de América Latina donde se concluyó que aparte de las limitaciones a la financiación, los altos costos financieros y los requerimientos elevados para la solicitud de créditos bancarios una obstaculización en el desarrollo y crecimiento de las empresas es la planeación estratégica. Esto sucede porque muchos de los directivos tienen estudios muy básicos en cuanto a finanzas y, por lo tanto, no conocen de cerca las oportunidades que el mercado financiero o el de capitales podría brindarles (Laitón Ángel y López Lozano, 2018).

Se menciona como antecedente nacional un artículo donde se analizan los determinantes de las restricciones de créditos de las Pymes en América Latina, para lo cual se destacó que ante nuevos proyectos de expansión, las Pymes experimentan dificultades para acceder a fuentes externas de financiación, sufriendo restricción de crédito y altos costos de transacción. A pesar de la importancia de estas empresas, una gran cantidad de estudios y encuestas demuestran que la falta de financiación externa es uno de los principales problemas que afrontan para llevar adelante sus actividades y su crecimiento (Morini Marrero y Solari, 2015).

Se alude a modo de cierre una publicación que tiene en cuenta ciertas medidas para potenciar a este tipo de empresas, entre ellas se propone desarrollar

esquemas de capacitación en administración financiera, técnica y gestión, así como soporte crediticio, programas informáticos que lleven un control del stock y administración de los pagos acompañado de servicios financieros en pos de la eficiencia y competitividad (Feldman, 2018).

En función de los datos brindados por la empresa se observó que la misma tiene cosas positivas como el buen manejo del mercado, la ampliación de infraestructura para seguir creciendo, el cálido ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo y la capacidad que posee para generar empleo ya que, a través de los años el número de empleados ha ido incrementando hasta alcanzar un máximo de 130 personas.

Sin embargo, se destaca que la misma evidencia una falta de estructura interna, como también la ausencia del área de recursos humanos, lo que imposibilita su uso óptimo de los recursos que posee. Se observó que no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación que conlleva a una limitación del crecimiento, además la gestión del stock, como la de compras de mercaderías y el área operativa se desarrollan con deficiencias. Otro aspecto no menor fue que la empresa no cuenta con una herramienta que le permite determinar su estructura óptima de financiamiento.

A partir de este problema el presente Trabajo Final de Graduación tiene por objetivo general analizar los ciclos de cobros y pagos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, ubicada en la ciudad de James Craik, con el fin de optimizar la estructura financiera de la misma y mejorar su liquidez, a partir del primer semestre de 2021.

A continuación, dentro de los objetivos específicos planteados se encuentran los siguientes:

Analizar e interpretar los estados contables que brinda la empresa;

Examinar los ratios financieros de rotación para mejorar la circulación del dinero;

Evaluar los índices en busca de optimizar el capital de trabajo y;

Analizar las posibles fuentes de financiamiento y de inversión para los casos de déficit o superávit monetario.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

A través del tiempo, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, demostró un crecimiento continuo, con una larga trayectoria en el negocio de distribución.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes distribuidos en su mayoría en la provincia de Córdoba y poco a poco se ha ido extendiendo a provincias limítrofes.

Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, y la empresa por su parte no cuenta con un plan de financiamiento.

El crecimiento mencionando de la empresa, se vio actualmente retrasado por el tamaño de infraestructura. La escasez de espacio ocasiona pérdidas de venta por falta de stock, roturas, robo de mercadería, pérdida de tiempo en preparación de pedidos y vencimiento de mercadería por falta de control.

Se presenta entonces el traslado del centro de distribución como parte de un plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa, teniendo como objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Esto le permitirá obtener mejores rendimientos, aumentar las ventas, los clientes, disminuir los riesgos y a su vez, el personal trabajará en mejores condiciones.

Es importante mencionar que la cultura empresarial de la empresa es mantener al personal y el carácter familiar, y esto le ha proporcionado una serie de problemas como por ejemplo la baja rotación del personal, debido que, para ascender en responsabilidades el criterio es la confianza. También se puede destacar la falta de un proceso de selección de los empleados, ausencia de un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos y la falta de una política de financiamiento así dichos recursos podrán ser utilizados para solventar la adquisición de bienes o servicios, o para desarrollar distintos tipos de inversiones.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo PESTEL, donde se analiza el impacto que tienen los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, dentro de la organización (Betancourt, 2019).

A continuación se describen los siguientes factores para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

Factores Políticos; en Octubre de 2019 Alberto Fernández fue electo como nuevo presidente de Argentina. La actual gestión de gobierno nacional logro un acuerdo por la deuda en medio de la pandemia de COVID-19, donde generó ciertas perspectivas para lograr un fuerte superávit comercial seguido de buenos niveles de reservas suficientes para sobrellevar las presiones cambiarias. Dado esto se han establecido ciertos objetivos prioritarios de gestión como restaurar la estabilidad económica y el crecimiento, y redirigir el gasto para privilegiar la generación de inversión y de trabajo, para así lograr mayor innovación y desarrollo (Argentina.gob.ar, 2020).

Ante esta situación, Fernández lanza un paquete de medidas entre las que podemos destacar el lanzamiento del Plan Argentina contra el hambre, el Bono de Emergencia, la doble indemnización para despidos sin justa causa por 180 días, entre otras (Ámbito financiero, 2020).

En cuanto a herramientas para cuidar la producción y el empleo en el marco de la emergencia sanitaria también se tomaron ciertas medidas como el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP), créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%, la prórroga de moratoria PyME y créditos de BICE para MiPyMEs, y otras (Argentina.gob.ar, 2020).

Factores Económicos; con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente 450 billones de dólares, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. El impacto del COVID-19 ha sido significativo, durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020 (Banco Mundial, 2021).

El ministro de Economía, Martín Guzmán, señaló que la inflación de Marzo, según el Indec fue de 4,8%, mientras que se registró del año anterior una

acumulación de 36,1%. Con respecto al Fondo Monetario Internacional (FMI) se proyecta un crecimiento económico de 5,8% para 2021 (Infobae, 2021).

Factores Sociales; la pobreza en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil del 57,7%. Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la asignación universal por hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país (Banco Mundial, 2021).

En cuanto a la tasa de desocupación, los resultados del cuarto trimestre de 2020, corresponde a un 11% según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec, 2021).

Factores Tecnológicos; la tecnología en Argentina está en una etapa de madurez, con muy buen capital humano formado, pero lo cierto es que falta mayor concientización sobre la importancia de la incorporación de la tecnología en la industria (Ámbito financiero, 2019).

Argentina presenta un importante, consolidado y sostenido desarrollo de la industria de software y servicios informáticos. El sector asume el desafío de responder a la creciente demanda de productos y servicios propios de la era de la información 4.0 y la economía del conocimiento, proporcionando una oferta altamente competitiva en el mercado global (Tecnopymes, 2020).

Factores Ecológicos; con el fin de aminorar el cambio climático, se ha brindado respaldo al Fondo para el Desarrollo de Energías Renovables (FODER) con un total de 730 millones de dólares, con la finalidad de lograr que el 20% de la energía en Argentina provenga de fuentes limpias para el año 2025 (Banco Mundial, 2021).

El presidente Alberto Fernández optó por una nueva medida denominada Plan de Políticas Ambientales cuyo objetivo es construir un modelo sostenible, de consumo responsable y de cuidado del medio ambiente a nivel nacional. Además anuncio la puesta en marcha del Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto, el Programa Nacional de Prevención de Incendios y Manejo del Fuego, y otros (Argentina.gob, 2020).

Factores Legales; una de las principales medidas optadas por el actual presidente fue la prohibición de efectuar despidos sin justa causa, la cual fue extendida por el plazo de 60 días. Sigue teniendo continuidad el régimen de doble indemnización para despidos sin causa que protege solo a aquellos que tenían trabajo en 2019, y no a incorporaciones posteriores (IProfesional, 2020).

Diagnóstico organizacional

A esta altura del trabajo surge la necesidad de hacer uso de la matriz de análisis estratégico FODA, la cual relaciona cuatro variables que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambientes internos y externos de la organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación; siendo estas propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial (Ramírez Rojas, 2017).

- Fortalezas; posee una experiencia y trayectoria en el rubro de más de 50 años donde ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Su ubicación estratégica favorece a este desarrollo como también la amplia red de distribución con la que cuenta, sumado la variedad de productos que ofrece.

- Oportunidades; de acuerdo a la actualidad que viven las empresas del país ante la pandemia de COVID-19 se debería aprovechar la ayuda que promueve el gobierno en cuanto a financiamiento a tasas reducidas, ya que esto se podría utilizar para la realización de campañas de ventas online y adecuarla a la situación actual luego de la medida obligatoria de cuarentena impuesta por el gobierno. Esta pandemia a su vez provocó una alta demanda de productos esenciales la cual pudo ser aprovechada por la empresa para ingresar a mercados en los que no se encontraba presente. Como medida relevante, se eliminó la tasa de impuesto al valor agregado a los alimentos, que impacta de cerca a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L y tiene como objetivo ayudar a compensar el impacto de la devaluación en los precios de los mismos. La norma tiene vigencia hasta fin de año (Argentina.gob.ar, 2021).

- Debilidades; la falta del departamento de recursos humanos es un inconveniente dado que no tienen un proceso de selección de los empleados, como tampoco proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Esta falta de

capacitación a los empleados ocasiona inconvenientes, dado que los mismos se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Además, el personal tiene una baja rotación. Otro aspecto es la falta de clasificación de clientes, no existe financiación hacia los clientes con buena conducta de pago comercial ni tampoco la empresa cuenta con planes de financiación para ofrecerles. La ausencia de un asesoramiento profesional para la obtención de beneficios impositivos, crediticios, y más. Cabe destacar y no es menor, la falta del conocimiento de las cobranzas en la empresa.

- Amenazas; se encuentra condicionada por la gran competencia del sector a través de políticas de precios habiendo nuevos proveedores mayoristas ofreciendo el mismo producto a un menor precio. La creación de nuevos impuestos nacionales o provinciales impactará de forma directa sobre los márgenes de ganancia de la empresa. Lo mismo sucede con los aumentos en tarifas, servicios y combustibles. La situación económica actual del país generó un cambio en el consumo debido a la pérdida del valor adquisitivo del dinero.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para analizar el contexto de la empresa, se utiliza una herramienta que fue propuesta por Michael Porter denominada Modelo de las Cinco Fuerzas. Porter (2017) sostiene que no sólo se debe tener en cuenta a los rivales que están consolidados en un sector sino que además hay que analizar otras fuerzas como son los clientes, proveedores, los aspirantes y productos suplentes. De esta combinación de cinco fuerzas es posible definir la estructura de una industria y comprender la interacción dentro de la misma.

A continuación se realizará el análisis correspondiente:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores; existe una elevada barrera de entrada para la competencia, entre las barreras de ingreso al sector se menciona la alta inversión a realizar en instalaciones, depósitos, parque automotor, acondicionamiento de las unidades de transporte y volúmenes de stock para comercializar a grandes escalas. Otra barrera de ingreso es la dificultad de acceso a los canales de distribución, ya que la mayoría están usados por las compañías integrantes del sector. En lo relacionado a las políticas gubernamentales que impiden o dificultan el acceso al sector, si bien en el país no es un factor condicionante, los

municipios pueden exigir determinadas cláusulas a la hora de abrir un depósito, como por ejemplo, lugar de instalación alejado del ejido urbano, tratamiento de los residuos, entre otros.

- Poder de negociación de los proveedores; las empresas proveedoras del sector mayorista poseen un amplio poder de negociación debido a que sus productos son necesarios para llevar adelante el trabajo que realizan las distribuidoras, a su vez, al proveer marcas líderes imponen condiciones de compra, de entrega, de financiamiento, etcétera, es por eso que el poder de los proveedores sobre los distribuidores es alto. La empresa maneja sus compras mayoritariamente en efectivo ejerciendo un poder de compra con su proveedor, negociando algún descuento extra. Caso contrario, los proveedores pueden llegar a negociar con la empresa exclusividad de productos o marcas, no pudiendo la empresa comercializar productos de similares características de distinta marca.

- Poder de negociación de los compradores; los clientes son en general despensas de barrios, mini-mercados, quioscos, etcétera. Que en su mayoría, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Esta sumatoria de cosas hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación debido a que no tienen el poder por sí solos de influir en los precios del mercado. La alta competencia hace que los clientes puedan cambiar con facilidad de proveedores, ya que no tienen exclusividad de una marca, sino que buscan productos alternativos para aminorar la crisis económica. Tampoco cuentan con la negociación de la financiación ya que la mayoría de las compras suelen ser al contado. Otro factor que determina el bajo poder de negociación de los clientes es el relacionado a la entrega, la mayoría de los clientes vive alejado de los centros comerciales de distribución y no cuenta con el transporte adecuado para el traslado de la mercadería correspondiente.

- Rivalidad entre los competidores; la empresa posee grandes competidores en la ciudad de Rosario como Rosental y Micro-pack, y también existen pequeños ubicados en cada una de las localidades donde Redolfi S.R.L tiene sus sucursales. Y en esas mismas localidades también se encuentran los mayoristas con salones comerciales como por ejemplo: Maxi-consumo, Yaguar, entre otros. La rivalidad de las empresas que integran el sector es alta, está dada principalmente por la estrategia

empleada de precios y por la capacidad que tengan las empresas integrantes del sector para diferenciarse a través de otros factores como es la entrega a tiempo, servicio y calidad de los productos ofrecidos. Las barreras de salidas del sector son altas debido a los costos fijos que deben afrontar como alquileres de depósitos, instalaciones, maquinarias de manipulación de mercadería y relacionado a los empleados, correspondiendo sufrir grandes sumas indemnizatorias.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos; por la crisis económica que azota el país, los clientes se ven tentados a consumir productos sustitutos de calidad similar y de menor precio. Esto es posible cuando la empresa no tiene la exclusividad de marca. Muchas cadenas mayoristas ofrecen productos con su nombre, otorgando descuentos por compras por cantidad. La empresa bajo análisis se ve amenazada por el consumo masivo de productos con las mismas características a menor precio, debido principalmente a que comercializa productos específicos con exclusividad de la marca no pudiendo reemplazarlas por otros requeridos por el mercado.

Análisis específico del perfil profesional

Para realizar el análisis específico se seleccionaron los estados contables de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, que permiten comprender la evolución que ha tenido la empresa y dar así una idea general de la información que los mismos proporcionan.

Tabla 1 - Análisis vertical de los componentes del Activo

ACTIVO	2020	Vertical	2019	Vertical
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	2.178.770,08	2%	9.954.707,30	9%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	40%	45.888.641,48	43%
Otras cuentas por cobrar	0,00		0,00	
Bienes de cambio	29.827.616,96	22%	22.944.320,74	22%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328,34	64%	78.787.669,52	74%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	44.894.286,49	34%	27.205.302,71	26%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	3%	0,00	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839,32	36%	27.205.302,71	26%
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	100%	105.992.972,23	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

De lo expuesto en la *Tabla 1* se puede analizar que dentro del activo el rubro con mayor incidencia es Cuentas por Cobrar con un 40%, representando los derechos

a cobrar en el corto plazo y dejando en evidencia la elevada flexibilización que la empresa mantiene en la relación con sus clientes.

Respecto al pasivo, visualizado en la *Tabla 2*, se desprende que las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo con capital ajeno, esto se ve reflejado en el rubro Cuentas por Pagar con un 39% respecto al pasivo total. A su vez, esto nos indica que gran parte de las deudas no tienen que ver con la inversión de infraestructura sino con la actividad principal de la empresa.

Tabla 2 - Análisis vertical de los componentes del Pasivo

PASIVO	2020	Vertical	2019	Vertical
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	32.134.173,83	39%	21.981.198,51	36%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	16%	11.570.625,00	19%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	10%	7.676.469,00	13%
Otras cuentas por pagar	0,00	0%	0,00	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.951,83	66%	41.228.292,51	68%
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	18.149.042,99	22%	18.149.042,99	30%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	12%	1.600.000,00	3%
Otras cuentas por pagar	0,00	0%	0,00	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.042,99	34%	19.749.042,99	32%
TOTAL PASIVO	82.522.994,82	100%	60.977.335,50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Por otra parte, se observa que el pasivo corriente se hace más exigible debido a un incremento de Cuentas por Pagar de un año a otro. Donde se denota que la mayor proporción de cuentas por pagar se encuentran en las compras de bienes de cambio a crédito, y además, en el ejercicio 2020 ha tomado deudas con entidades bancarias.

Luego de haber realizado el análisis general de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se halla la necesidad de calcular algunos índices a tener en cuenta en el corto y en el largo plazo para complementar las observaciones y poder así comprender en profundidad la situación financiera de la empresa.

Para comenzar se optó por el análisis del capital corriente en conjunto con la liquidez corriente ya que son sumamente útiles para poder hacer frente a sus obligaciones.

En la *Tabla 3* que se visualiza a continuación, se encuentra el cálculo del monto del capital corriente, también llamado capital de trabajo, en todos los períodos es positivo, esto significa que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo con la simple liquidación de sus activos corrientes. En cuanto al índice de liquidez, lo que excede de la unidad se denomina margen de cobertura y es la proporción del activo corriente que puede ser realizado, sin poner en peligro las solvencias de la empresa a corto plazo.

Se puede indicar que el ratio de liquidez ha tenido una leve disminución con respecto al año 2019; esto quiere decir que las deudas generadas a corto plazo no corresponden a la inversión sino a la actividad ordinaria de la empresa.

Tabla 3 – Posición del capital corriente

		2020	2019
Monto del capital corriente	AC – PC	30.775.376,51	37.559.377,01
Liquidez corriente	AC / PC	1,57	1,91

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

En cuanto a los ratios de la *Tabla 4* se puede concluir que el Ciclo Operativo Bruto aumentó como consecuencia del incremento del período de cobranza y de almacenamiento. Mientras que el Índice de Liquidez Teórica (ILT) aumentó respecto del 2019, lo que significa que el período de espera de flujo de ingreso es mayor que el flujo de egreso, por lo que se requiere de capital corriente.

Tabla 4 - Ratios de análisis de corto plazo

		2020	2019
Plazo de cobro (1)	Créditos ventas prom / Ventas * 365	57	43
Plazo de almacenamiento de Bienes de Cambio (2)	Bs de Cambio prom / Costo de ventas*365	39	35
Ciclo Operativo Bruto (COB)	(1) + (2)	95	77
Plazo de pago (3)	Proveedores prom / Compras*365	34	33
Índice de liquidez teórica (ILT)	COB / (3)	2,83	2,36

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Luego de haber elaborado el análisis de los ratios de corto plazo es necesario continuar con el análisis a largo plazo donde se calculan ratios de suma importancia para seguir estudiando la situación financiera en la que se encuentra la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Tabla 5 - Ratios de análisis de largo plazo

		2020	2019
Endeudamiento	Pasivo / Patrimonio Neto	1,61	1,35
Inmovilización del Patrimonio Neto	ANC / PN	0,95	0,60
Autofinanciación a largo plazo	(Ut.Ord-Div en efectivo) / PN prom	12,88	10,10
Plazo de cancelación del pasivo	P / (Ut.Ord-Div en efectivo)	13	14
Rentabilidad Económica (1)	UaiI / Activo prom	41,64	31,98
Rentabilidad Financiera (2)	UaI / Patrimonio Neto prom	21,65	18,44
Efecto palanca	(1) / (2)	0,52	0,58
Tasa de interés prom pagada	Gastos financieros / Pasivo prom	0,55	0,45
Rentabilidad del Patrimonio Neto	Utilidad Neta / Patrimonio Neto prom	0,13	0,10

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

De acuerdo al índice de endeudamiento se observa el incremento de un año a otro, esto es así debido a que el pasivo aumentó en mayor proporción que el patrimonio neto, lo cual demuestra que la empresa decide financiarse con terceros.

En cuanto al índice de inmovilización del patrimonio neto se puede analizar que al ser éste menor a la unidad demuestra que los fondos propios financian los activos fijos y el reducido margen de exceso se destina a la financiación del capital de trabajo de la empresa.

Para establecer una relación explícita entre la rentabilidad de la empresa y su situación financiera es necesario considerar la autofinanciación, la cual al ser positiva y haber incrementado de un período a otro, muestra la existencia de la financiación a largo plazo. Además el índice de cancelación del pasivo indica que la empresa tardaría 13 años en cancelar el pasivo con los fondos resultantes de la autofinanciación a largo plazo.

Examinando el efecto palanca, al ser éste menor a la unidad deja en evidencia que la rentabilidad financiera es menor a la rentabilidad económica, por lo tanto se sufre una pérdida. Además se refleja que al ser la rentabilidad del patrimonio neto menor a la tasa de interés promedio pagada por el pasivo, la no conveniencia de tomar o mantener fondos con terceros.

Si bien la empresa es de gran magnitud y posee capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con sus actividades habituales, se hace necesario que el desfasaje de cuentas por cobrar y pagar no sea tan distanciado a modo que la empresa pueda utilizar ese capital en otras inversiones a corto plazo.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los lineamientos teóricos sobre los temas necesarios para abordar el financiamiento óptimo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

El objetivo básico financiero de toda empresa según manifiesta Bravo Geney (2017) es maximizar el valor de la empresa, por esta razón es importante realizar un análisis financiero y calcular los indicadores financieros dentro de las entidades así se podrá conocer la situación actual de la organización y tomar decisiones correctas a favor de la misma, para así cumplir con dicho objetivo financiero.

Es primordial conocer claramente los problemas de diferente índole presentados en las empresas, pero en especial los relacionados con el área de finanzas, comúnmente se recurre a indicadores financieros para obtener tal información, ya que han sido considerados importantes herramientas de análisis y, además, pilares fundamentales de apoyo para la toma de decisiones estratégicas empresariales. Los indicadores son herramientas de gestión que permiten proporcionar información sobre aspectos críticos o de vital importancia para el manejo de la empresa (De La Hoz Suárez, Ferrer, y De La Hoz Suárez, 2018).

Capital corriente

En cuanto al capital neto de trabajo o también conocido como fondo de maniobra, Castelo Domínguez y Anchundia Palma (2016) exponen que la razón del capital neto de trabajo se obtiene realizando la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, lo cuál es la representación del monto de recursos que la compañía necesita para cubrir sus obligaciones contando con un capital neto de trabajo.

Cabe aclarar que el concepto anteriormente expuesto hay que diferenciarlo del fondo de maniobra necesario, siendo éste el que representa la necesidad de financiación permanente de la empresa para atender las necesidades de pago, es decir, es una estimación de lo que se necesitaría de activo corriente para hacer frente a los pasivos corrientes que se prevén. Lo ideal sería que el fondo de maniobra real y el necesario sean coincidentes. En caso de ser el real menor al necesario, existiría un déficit de fondo de maniobra y la compañía debería buscar financiación a largo plazo adicional; si por el contrario, el necesario es inferior al real, aunque la situación es

más deseable a la anterior descrita, implica que existen saldos ociosos en la empresa (Haro de Rosario y Díaz, 2017).

La generalidad de autores coinciden en el concepto que plantea al capital de trabajo neto, como la diferencia entre activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes.

Sin embargo Garcia (2009), considera que el capital de trabajo requerido no debe entenderse como una magnitud, sino como una proporción de las ventas. Debe analizarse mas en función de la cantidad de capital circulante que la empresa mantiene para alcanzar un determinado nivel de ventas, que la magnitud en si misma. Esta última postura se ha utilizado a traves del tiempo y que para su juicio no es correcta.

Ratios financieros

De acuerdo a lo mencionado anteriormente nace la necesidad de obtener una conclusión mejor informada mediante la medición del índice de liquidez. Reflejando éste la capacidad de una empresa de hacer frente a sus pasivos de corto plazo. Este ratio tiene como limitación no contemplar situaciones como la estructura del activo corriente, ni tiempo de realización del mismo; es por ello, que para lograr una interpretación acabada del ratio se debe analizar su comportamiento a través del índice de liquidez teórica (Herrera, 2016).

Al estudiar los plazos de pago, se indica que siempre es conveniente que el plazo de cobro a clientes sea corto y que el plazo de pago a proveedores sea largo, teniendo en claro que el plazo de pago se extienda sólo por negociación y no por cesación de pagos (Amat Salas, 2017).

Por su parte, cuando el ciclo de cobranzas no es el óptimo, es decir que los cobros sean superiores a los pagos, existen dos alternativas para afrontar la situación; por un lado negociar los pagos a fin de atrasarlos y anticipar los cobros, y por el otro, utilizar productos financieros para cubrir el desfase temporal (Lacoma, 2018).

Según Sariago Curi (2017), la aparición de necesidades operativas de fondos se da cuando el ciclo de pago es menor al ciclo operativo, entendiendo por este último, al tiempo que transcurre desde que se compra y se cobra en efectivo la venta realizada. En consecuencia, el ciclo de pago está compuesto por la salida de efectivo ocasionada por la compra de materia prima, el pago de la mano de obra y otros

gastos. Ambos ciclos forman el ciclo de caja; cuanto más largo sea éste, más financiamiento requerirá la empresa.

Otro punto importante es el análisis de inventario, las empresas deben tener un suficiente inventario disponible para satisfacer las necesidades de sus clientes y sus operaciones. Sin embargo, tener cantidades excesivas de inventario hace que se reduzca la solvencia y ese exceso de inventarios provoca un incremento en los gastos, entre otros los de almacenamiento, reduciendo más aún los recursos y al mismo tiempo aumenta el riesgo de pérdidas por obsolescencia (Estupiñán Gaitán, 2020).

Ratios de endeudamiento y de rentabilidad

En cuanto a la medición del índice de endeudamiento Ayón Ponce, Plus Barcia, y Ortega Macías (2020) señalan que muchos acreedores y compañías dedicadas al análisis financiero consideran con relación a este índice que si su valor se encuentra por encima de 0,75 representa una situación de alto endeudamiento y por consiguiente de alto riesgo. Por esta razón contemplan que dicho índice más que una medida de capacidad es una medida de riesgo.

Duque Espinoza, Espinoza Flores, González Soto, y Sigüencia Muñoz (2019) concluyen acerca de la existencia de una influencia positiva de la inversión en capital de trabajo sobre la rentabilidad de las empresas, el cuál infiere positivamente en el nivel de ventas y genera una mayor utilidad; es decir, el incremento en los períodos promedio de inventario y de cobro, o la reducción del período promedio de pago, pueden llegar a generar un mayor nivel de ventas que no solo compensa el costo financiero de estos recursos invertidos, sino que incrementa el rendimiento generado por las empresas.

Se puede indicar que uno de los problemas más frecuentes en las empresas es que éstas no son eficientes en la gestión de cuentas por cobrar, ya que el personal a cargo no está cumpliendo con las políticas establecidas por la empresa para poder lograr buenos resultados en la gestión; con respecto a los créditos las empresas no realizan una revisión minuciosa a los clientes antes de su otorgación, siendo este el motivo principal para el posterior endeudamiento, otro error es no realizar un seguimiento que permita recuperar el efectivo de clientes morosos (Díaz Vargas y Flores Enríquez, 2020).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En el análisis específico del presente trabajo se usaron diferentes indicadores para analizar la situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, dejando en evidencia que la misma presenta ineficiencias a la hora de llevar adelante los cobros a clientes y los pagos a proveedores, existiendo un desfase financiero producto de que los plazos de cancelación de los pasivos comerciales son menores al tiempo que demoran los bienes de cambio desde que ingresan a la empresa hasta que se venden y se cobran. Situación que provoca una disminución del efectivo circulante, afectando sustancialmente la rentabilidad del activo ya que éste último se incrementa en mayor proporción a la utilidad neta.

Se constató además que la empresa está teniendo inconvenientes en su estructura financiera debido a que las cuentas por cobrar incrementaron en gran medida, lo que hace pensar que no existe un adecuado manejo de la misma. La tardanza para hacerse de los créditos puede deberse a varios motivos, entre ellos, la falta de control de las cuentas o un seguimiento deficiente de las cuentas por cobrar. Al no tener una adecuada administración de los pagos y de los cobros hace que la empresa no disponga de fondos excedentes para aprovechar oportunidades de inversión y tenga que financiarse con créditos de corto plazo con proveedores y bancos.

Justificación del problema

La información financiera obtenida de la empresa, muestra que ésta tarda en cobrar sus créditos por venta tres veces más de lo esperado, incrementándose el ciclo operativo bruto (COB), esto refleja la falla en cuanto a la práctica implementada actualmente relacionada al sector cobranzas. De igual manera se observa un plazo aproximadamente de un mes de demora en pagar a proveedores, esta manera de ejecutar el pago en un plazo tan corto resulta contraproducente y genera falta de flujo de caja.

De acuerdo con esto se pudo apreciar que la empresa no está obteniendo los resultados esperados, con relación a la maximización de la rentabilidad mediante el uso eficiente de los recursos, ya que tiene un desfase financiero como

mencionamos anteriormente y una desorganización en la estructura de cobros y pagos.

La brecha que arroja el descalce de plazos en el ciclo operativo neto genera que la empresa no pueda autofinanciarse y deba cubrirse con capital corriente. Una alternativa para mejorar la situación es recurrir al financiamiento externo. La posibilidad de acudir al sistema bancario para acceder a un préstamo cuenta con dos desventajas, la primera, el nivel de endeudamiento en el que se encuentra la empresa, y la segunda, las elevadas tasas que el mercado financiero ofrece. Esta dificultad para el acceso al financiamiento externo obliga a mejorar internamente los procesos de cobranzas y pagos con el fin de optimizar el ciclo operativo neto y buscar otras alternativas financiación no tradicionales en el mercado de capitales.

Conclusión diagnóstica

Se espera que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L tenga una estructura óptima de financiamiento lo cual le va a permitir autofinanciarse mediante la optimización del ciclo operativo neto, para lo cual se busca una gestión más eficiente de las carteras de clientes y proveedores con el fin de mejorar los plazos de cobros y pagos, respectivamente. Con la mejora del efectivo circulante se pretende generar nuevas oportunidades de inversión con fuentes de financiamiento más adecuados para la estructura de la empresa. Además si se implementan políticas comerciales para la gestión de cobranzas y renegociación de las deudas se lograría obtener un capital corriente en exceso, cubriendo los desfases en los ingresos y egresos de dinero.

Plan de implementación

Una vez analizada toda la información anterior y de acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo, se define un plan de implementación que permita establecer cada una de las acciones a realizar para alcanzar dichos objetivos y los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito la implantación.

Alcance

Geográfico; el presente Trabajo Final de Graduación se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, ubicada en la ciudad de James Craik, Córdoba, Argentina. La propuesta involucra las áreas de administración y finanzas, ventas y contable.

Temporal; esta investigación ha de comprender el período del primer semestre del año 2021.

Limitaciones; durante la realización del presente trabajo no se presentaron dificultades que pudiesen afectar la implementación de la propuesta. La realización fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo. Este trabajo se limita a tratar las áreas mencionadas anteriormente dejando fuera de análisis todo tema que no tenga que ver con las mencionadas.

Recursos involucrados

La empresa cuenta con recursos humanos y materiales, por lo que los medios a utilizar son los que actualmente posee producto de sus medidas relacionadas con la centralización de los diferentes procesos, desde el almacenaje hasta la distribución en una nueva y mayor infraestructura.

Por su parte, es necesario que el personal de la empresa sea capacitado con el fin de que puedan realizar de forma periódica tanto el manejo como el control de las cuentas por cobrar y pagar. Tal capacitación se realizará por profesionales para que al finalizar la misma el personal sea capaz de poder detectar anomalías o desviaciones de los límites establecidos, como también realizar un análisis de los indicadores determinados.

Estas medidas a tomar, al igual que mejorar el manejo del stock de mercadería, requiere de una inversión en profesionales especializados, que permitirá establecer una eficiente rotación de la mercadería disminuyendo el tiempo de la permanencia de la misma en los depósitos con ciertas políticas como pueden ser descuentos por volúmenes de compra, lote óptimo de compra, entre otras.

Para realizar el presupuesto de las actividades se tomó como base los honorarios correspondientes al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, donde se establece que el valor módulo es de \$2034. Para este trabajo se tomó en cuenta que el valor del módulo equivale a una hora.

Posteriormente se detalla la planilla de gastos estimados con una duración de seis meses donde se realizará un informe especial por única vez, una supervisión de la contabilidad de la empresa y el dictado de cursos de capacitación de dos horas diarias durante dos meses por un período de diez días en total para el personal

administrativo encargado de la recopilación y preparación de los informes sobre índices a evaluar.

Tabla 6 - Planilla de gastos estimados (6 meses)

Módulo	\$2034	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Informe especial	5	\$10.170						\$10.170
Supervisión contable	3	\$6.102	\$6.102	\$6.102	\$6.102	\$6.102	\$6.102	\$36.612
Capacitación	2	\$20.340	\$20.340					\$40.680
Mensual		\$36.612	\$26.442	\$6.102	\$6.102	\$6.102	\$6.102	\$87.462

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que si bien dentro de la planilla de gastos se encuentra la capacitación, la misma no va a ser realizada por un contador sino por profesionales especializados en dicha materia. El presupuesto de la misma surge en base a consultoría realizada al profesional encargado, siendo el importe a cobrar de \$20.340 mensual.

El siguiente presupuesto corresponde a la realización de cada una de las actividades sugeridas para cumplir con cada uno de los objetivos propuestos. Para efectuar el mismo también se toma como base los honorarios correspondientes al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba (2021) siendo el valor módulo de \$2034, equivalente a una hora de trabajo.

Tabla 7 - Recursos, tiempos y presupuesto de cada actividad

Actividades	Módulos por actividad	Honorarios
	(horas)	
Actividad a	20	\$40.680
Actividad b	20	\$40.680
Actividad c	20	\$40.680
Actividad d	30	\$61.020
Actividad e	30	\$61.020
Actividad f	20	\$40.680
Actividad g	10	\$20.340
TOTAL IMPLEMENTACIÓN	150	\$305.100

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizadas las actividades y puesta en marcha la propuesta, para el mantenimiento de la misma se le propone a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, ir dos veces por mes para hacer un seguimiento y control de que todo se esté

cumpliendo y en caso de ser necesario, corregir desvíos, si los hubiese. Para lo cual se estima un costo de mantenimiento mensual de \$ 48.816 (24 módulos).

Acciones específicas

A continuación se enumeran las actividades a desarrollar siendo éstas las siguientes:

- a) Acceder a los estados contables e información financiera de la empresa;
- b) Realizar cálculos de índices generales de la empresa en cuestión;
- c) Cálculo del fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos;
- d) Analizar instrumentos financieros para optimizar la situación detectada;
- e) Presentar ventajas y desventajas de opciones;
- f) Elección de una opción;
- g) Exhibir los posibles resultados.

Marco de tiempo

En la siguiente tabla se expone a través de un diagrama de Gantt cada una de las acciones específicas a desarrollar y la duración estimada de cada tarea en el lapso de tiempo de seis meses.

Figura 1 - Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21
a) Acceder a los estados contables e información financiera de la empresa	■						
b) Realizar cálculos de índices generales de la empresa en cuestión		■					
c) Cálculo del fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos		■					
d) Analizar instrumentos financieros para optimizar la situación detectada		■					
e) Presentar ventajas y desventajas de opciones			■				
f) Elección de una opción				■			
g) Exhibir los posibles resultados					■		

Fuente: Elaboración propia

Con la intención de que el diagrama sea comprendido en su totalidad a continuación se detallan cada una de las actividades con su duración y el responsable de llevarlas a cabo:

Figura 2 - Complemento de Diagrama de Gantt

Acción	Duración	Responsable
a) Acceder a los estados contables e información financiera de la empresa	21 días	Gerente general y Contador
b) Realizar cálculos de índices generales de la empresa en cuestión	28 días	Contador
c) Cálculo del fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos	21 días	Contador
d) Analizar instrumentos financieros para optimizar la situación detectada	14 días	Gerente general, de administración y Contador
e) Presentar ventajas y desventajas de opciones	21 días	Dueños, Gerente general, de administración y Contador
f) Elección de una opción	21 días	Dueños, Gerente general, de administración y Contador
g) Exhibir los posibles resultados	14 días	Dueños, Gerente general, de administración y Contador

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Actividad a), el análisis de los estados contables es el punto más relevante para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, a partir de allí se conoce la estructura de inversión y financiación de la empresa y se logra entender como maneja sus finanzas, en esta trabajo las *Tablas 1 y 2* se analizaron en el respectivo capítulo a tal fin.

Actividad b y c), aquí se pone énfasis a lo que concierne exclusivamente al desarrollo de este trabajo, se efectúa el análisis de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los ratios más relevantes en torno a determinar la necesidad o sobrantes de fondos.

Tabla 8 - Cálculos más relevantes

Plazo de cobro	57 días	43 días
Plazo de pagos	34 días	33 días
PNC	\$ 28.149.042,99	\$ 19.749.042,99
PN	\$ 51.211.172,84	\$ 45.015.636,73
CTN	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01
Cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83	\$ 21.981.198,51
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48
Inventarios	\$ 29.827.616,96	\$ 22.944.320,74
Fondo de Maniobra= AC – PC	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01
NOF = Existencias + cuentas a cobrar – cuentas a pagar	\$ 50.836.384,43	\$ 46.851.763,71
Posición real de liquidez = FM – NOF	\$ -20.061.007,92	\$ -9.292.386,70

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

En este punto se puede observar que Redolfi posee un fondo de maniobra inferior a las necesidades operativas de fondos, esto supone un grave riesgo porque la capacidad de maniobra es inferior a las necesidades reales, por lo que habría que diagnosticar los valores del pasivo corriente que están perjudicando el margen operativo.

Las diferencias de los periodos de cobro y pago son los puntos que causan los desequilibrios financieros, se procede a demostrar:

Días de cobro: 57

Ventas: \$ 318.857.647,78

= $57 * (\$ 318.857.647,78 / 365)$

= \$49.794.208,01 de costo de financiación de los clientes.

De aquí se puede decir que por cada día que se reduzca el plazo de cobro se recuperan \$873.582,59 ($\$49.794.208,01 / 57$).

Este punto es clave para que la empresa analice medidas de reducción de días de cobranzas.

Actividad d), dado que se evidencia una necesidad de fondos, se deberán buscar opciones de financiamiento externo.

Se comienza por analizar que actualmente la empresa mantiene deudas con una tasa de interés promedio de 0,55 (Gastos financieros/Pasivo prom), por lo que será óptimo buscar deudas a una tasa menor, se puede observar que la necesidad de fondos es por el monto de \$20.061.007,92 y Redolfi posee cuentas por cobrar a corto plazo por un importe de \$53.142.941,30, es decir que cobrando esta partida solucionaría su problema, para lo cual la opción más rápida es acudir a la operación de descuento de cheques de terceros.

Dentro de los bancos con los que opera la empresa sus costos son:

- Banco Nación: 20% TNA para plazos de hasta 90 días.
- Banco Macro: 28,40% TNA (plazo de hasta 180 días).

Actividad e), habiendo estudiado las alternativas como la mejor la del punto anterior se armarán los cálculos de manera detallada:

Banco Nación: TNA 20% plazo de anticipo 90 días

- Monto a solicitar: \$53.142.941,30

- Días de anticipo: 124 días

- Monto del interés: \$ 10.763.217

- Neto a cobrar: \$ 42.379.724

Banco Macro: TNA 28,40% plazo de anticipo 90 días

- Monto a solicitar: \$53.142.941,30

- Días de anticipo: 124 días

- Monto del interés: \$ 15.156.367

- Neto a cobrar: \$ 37.986.574

El *Anexo 1*, muestra la simulación de la operación en Banco Nación.

Actividad f y g), habiendo analizado los costos de ambas opciones se exponen a los dueños, quienes tendrán la última palabra, pero claramente se les aconsejará optar por la alternativa del Banco Nación, que ofrece más efectivo y menos interés, como sobra dinero se aconsejaría invertir la diferencia en plazo fijo y con tal monto generado mes a mes abonar el crédito de \$10.000.000, por un plazo fijo a 90 días con un capital de \$22.318.716 se obtiene un interés de \$1.871.103,31.

El *Anexo 2* muestra la simulación del mismo.

A continuación se exponen los estados contables comparativos, cabe aclarar que se exponen el estado de situación patrimonial total, y el estado de resultados solamente la parte afectada que es luego de Resultado Actividad Principal:

Tabla 9 - Estados Contables comparativos

ACTIVO	Sin propuesta	Con propuesta
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	2.178.770,08	62.484.060,16
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	0,00
Otras cuentas por cobrar	0,00	0,00
Bienes de cambio	29.827.616,96	29.827.616,96
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328,34	92.311.677,12
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Bienes de uso	44.894.286,49	44.894.286,49
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	3.690.552,83
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839,32	48.584.839,32
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	140.896.516,45

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 - Estados Contables comparativos

PASIVO	Sin propuesta	Con propuesta
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	32.134.173,83	32.134.173,83
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	13.612.500,00
Cargas Fiscales	8.627.278,00	8.627.278,00
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.951,83	54.373.951,83
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	18.149.042,99	18.149.042,99
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	10.000.000,00
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.042,99	28.149.042,99
TOTAL PASIVO	82.522.994,82	82.522.994,82
PATRIMONIO NETO	51.211.172,84	58.373.521,63
PN + P	133.734.167,66	140.896.516,45

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 - Estados Contables comparativos

	Sin propuesta	Con propuesta
Resultado Actividad Principal	49.914.149,49	49.914.149,49
Resultado Financiero	39.496.697,42	37.625.594,11
Resultado NETO	10.417.452,07	12.288.555,38
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	9.531.594,02	11.402.697,33
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	3.990.944,07
Resultado Final	6.195.536,11	7.411.753,27

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar se muestran los siguientes impactos, donde se puede apreciar el resultado positivo en la elección de la alternativa propuesta:

Tabla 12 - Exposición de impacto

		Sin propuesta	Con propuesta
Endeudamiento	P / PN	1,61	1,41370595
ROA	UM / A	0,04	0,05
ROE	UN / PN	0,12	0,13
Inmovilización del PN	ANC / PN	0,95	0,83
Monto del capital corriente	AC – PC	\$30.775.376,51	\$37.937.725,29
Liquidez corriente	AC / PC	1,57	1,697718742

Fuente: Elaboración propia

Medición y evaluación

La propuesta se mide como se expuso anteriormente, siempre comparando con las opciones y las mezclas de alternativas ya sean de financiamiento externo como de opciones de inversión.

Para analizar puntualmente el impacto de esta propuesta en especial se hará mediante el uso de ROI.

Inversión: \$305.100

Beneficio: \$ 1.216.217,15

ROI: $(B-I) / I: (\$ 1.216.217,15 - \$305.100) / \$305.100: 2,99$ ó 299%, es decir que invertir en la propuesta del contador (tomando sus honorarios como inversión), le generará a la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L un retorno del 299% por cada peso.

Conclusiones y recomendaciones

Habiendo llevado a cabo el presente Trabajo Final de Grado, se puede concluir que la empresa Redolfi S.R.L, es muy conocida en su sector, ha logrado posicionarse de manera exitosa y mantenerse competitiva a lo largo de sus años de vida.

Analizando sus estados contables se observan ganancias en sus ejercicios, y a partir de los mismos se calcularon indicadores o ratios que no serían los más indicados, ya que de mantenerse en el tiempo podría llevar a la empresa a una grave situación financiera, tales estados dejaron en evidencia una desproporción en las cuentas por cobrar y pagar y un desfasaje en el tiempo de cobro siendo este posterior al tiempo de pago; también un capital de trabajo neto inferior a la necesidad de fondos, por lo que empresa se ve con la necesidad de buscar financiamiento externo.

A partir de esta necesidad, se propuso un plan para lograr acceder a tal monto, procurando siempre una alternativa viable y económica para la empresa, dado su monto de cuentas por cobrar se propuso hacer uso de la herramienta descuento de cheques. Se simuló en cada banco el monto a obtener y se eligió un banco para ejecutarlo; luego como sobraba dinero se aconsejó poner tal monto a plazo fijo con el fin de obtener intereses ganados, de esta forma se combinaron alternativas financieras tanto para obtener como para colocar dinero, y quedó expuesto en el

estado de resultados la mejora, como así también en ratios que hacen las veces de examen de viabilidad al mostrar mejoras.

Es importante dejar en claro que las opciones expuestas no son las únicas, existiendo un amplio abanico en el mercado financiero, pero se optó por la misma por el monto considerable de cuentas por cobrar. Este estudio es justamente lo que debe hacer quien ejecute esta tarea, analizar qué hacer siendo lo más redituable y combinar de la mejor manera las herramientas. La efectiva aplicación del plan de implementación realizado, con la posibilidad de incorporar tareas para que pulan este u otros planes de financiamiento permitirán, además lograr la optimización de los créditos por ventas.

Por último y no menos importante, se recomienda a la firma Redolfi S.R.L una serie de acciones a seguir para así continuar con su posicionamiento en el mercado, fortaleciendo así el liderazgo con una estrategia de precios altamente competitivos con una marcada variedad y surtido de marcas reconocidas. En primer lugar, se recomienda incorporar un área de Recursos Humanos con un encargado que se ocupe de los temas pertinentes relacionados al personal, con actividades de capacitación, reclutamiento e inducción para quienes se incorporen en la firma. Para quienes ya forman parte del plantel de planta y áreas administrativas se recomienda organizar actividades de capacitación, promover acciones motivacionales, incentivos y ascensos por cumplimiento y logro de metas propuestas. Se recomienda además, diseñar nuevos canales de comunicación. De igual forma, incorporar nuevas campañas publicitarias a través de la plataforma web, donde se logran conocer los productos y las marcas que la empresa comercializa, para así poder captar clientes y ofrecer a la cartera actual diferentes promociones y descuentos por volumen y frecuencia de compra.

Bibliografía

- Amat Salas, O. (2017). *Ratios sectoriales 2015*. Barcelona: Profit.
- Ámbito financiero. (29 de Septiembre de 2019). <https://www.ambito.com>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de La industria 4.0 como una oportunidad para las pymes en época de crisis: <https://www.ambito.com/opiniones/big-data/la-industria-40-como-una-oportunidad-las-pymes-epoca-crisis-n5057126>
- Ámbito financiero. (11 de Enero de 2020). <https://www.ambito.com>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Alberto Fernández destacó las 18 medidas más importantes de su primer mes de gestión: <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/destaco-las-18-medidas-mas-importantes-su-primer-mes-gestion-n5076088>
- Argentina.gob. (21 de Septiembre de 2020). <https://www.argentina.gob>. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de El Presidente presentó el Plan de Políticas Ambientales: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-presento-el-plan-de-politicas-ambientales>
- Argentina.gob.ar. (21 de Octubre de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Martín Guzmán: “Buscamos que la sostenibilidad fiscal sea política de Estado”: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/martin-guzman-buscamos-que-la-sostenibilidad-fiscal-sea-politica-de-estado>
- Argentina.gob.ar. (11 de Octubre de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Medidas para PyMEs por el Coronavirus: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid#1>
- Argentina.gob.ar. (11 de Octubre de 2020). *Medidas en Turismo frente al COVID-19*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19#8>
- Argentina.gob.ar. (2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de IVA 0% para alimentos básicos:

<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/medidas-economicas/iva-0-para-alimentos-basicos>

- Ayón Ponce, G. I., Pluas Barcia, J. J., & Ortega Macías, W. R. (2020). El apalancamiento financiero y su impacto en el nivel de endeudamiento de las empresas. *Revista Científica FIPCAEC*, 125-131.
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). <https://www.bancomundial.org>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Argentina: panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). <https://www.bancomundial.org>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Argentina: panorama general: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#3>
- Betancourt, D. (2019). *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Bravo Geney, J. A. (2017). Factores que afectan la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas empresas en la ciudad de Bucaramanga - Santander - Colombia. *Revista de investigación SIGMA*, 66-67. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1135/1076>
- Castelo Domínguez, O. P., & Anchundia Palma, Á. M. (2016). *Estrategias para la administración del capital de trabajo en la empresa Editmedios S.A.* Obtenido de Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11106>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2018). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 89-91.
- Díaz Barrios, J., & Velazco, C. (2017). Financiación de micro y pequeñas empresas comercializadoras locales. *Cuadernos de estudios empresariales*, 27-42. doi:<https://doi.org/10.5209/CESE.57369>

- Díaz Vargas, L. R., & Flores Enríquez, D. Y. (2020). *Gestión de cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero*. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/3540>
- Duque Espinoza, G., Espinoza Flores, O., González Soto, K., & Sigüencia Muñoz, A. (2019). Influencia de la administración del capital de trabajo en la rentabilidad empresarial. *INNOVA Research Journal*, 1-17.
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Feldman, G. R. (2018). El capital de trabajo en las pymes como restricción a su operatoria. *Revista argentina de investigación en negocios*, 33-44. Obtenido de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/download/V4n2a04/pdf>
- García, O. L. (1 de Enero de 2009). <https://oscarleongarcia.com/>. Recuperado el 17 de Mayo de 2021, de <https://www.cursosdefinanzasonline.com/courses/take/descarga-libro-administracion-financiera/multimedia/10132301-contenido-del-capitulo-7-analisis-del-capital-de-trabajo-y-palanca-de-crecimiento-pdc>
- Haro de Rosario, A., & Díaz, J. F. (2017). *Gestión Financiera: Decisiones financieras a corto plazo*. Almería: Universidad de Almería.
- Herrera, V. (2016). *Razones Financieras de Liquidez en la gestión*. Lima-Peru: Revista de la Facultad de Ciencias Contables.
- Indec. (25 de Marzo de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Trabajo e ingresos: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- Infobae. (15 de Abril de 2021). <https://www.infobae.com>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Argentina acumula 13% de inflación en primer trimestre de 2021: <https://www.infobae.com/america/agencias/2021/04/15/argentina-acumula-13-de-inflacion-en-primer-trimestre-de-2021/>
- iProfesional. (18 de Mayo de 2020). <https://www.iprofesional.com>. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de No a los despidos: el Gobierno prorrogó la prohibición

por 60 días: <https://www.iprofesional.com/economia/316313-no-a-los-despidos-gobierno-prorrogo-el-decreto-por-60-dias>

IProfesional. (18 de Mayo de 2020). <https://www.iprofesional.com>. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de No a los despidos: el Gobierno prorrogó la prohibición por 60 días: <https://www.iprofesional.com/economia/316313-no-a-los-despidos-gobierno-prorrogo-el-decreto-por-60-dias>

Lacoma, M. Á. (2018). *El ciclo de tesorería: cobros y pagos*. Obtenido de <http://miguelangellacoma.com>

Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Escuela de administración de negocios*, 163–179. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>

Morini Marrero, S., & Solari, E. (2015). Factores de las dificultades de financiación de las pymes en latinoamérica. *Ciencias administrativas*, 3-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651382002>

Omaña Guerrero, L. M., & Briceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios gerenciales*, 293-302. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786003>

Porter. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto. Recuperado el 25 de Abril de 2021

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Sariago Curi, C. B. (2017). *Análisis de las fuentes de financiamiento de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prótesis médicas en Córdoba*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6061/Sariago%20Curi%2c%20Constanza%20Belen.%20Analisis%20de%20las%20fuentes%20de%20financiamiento.....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tecnopymes. (15 de Septiembre de 2020). <https://www.tecnopymes.com.ar>. Recuperado el 19 de Abril de 2021, de Red Argentina IT 4.0: el punto de



encuentro de empresas tech, para un mundo cada vez más moderno y global:
<https://www.tecnopymes.com.ar/2020/09/15/red-argentina-it-4-0-el-punto-de-encuentro-de-empresas-tech-para-un-mundo-cada-vez-mas-moderno-y-global/>

Anexos

Anexo 1 - Simulador descuento de cheques Banco Nación

SIMULADOR

Las tasas del simulador son orientativas. Consúltenos.

Importe	\$	53142941
Fecha de pago		31/10/2021 
Tasa mensual(*)	%	4,9
Acreditación en		24 horas 

[Limpiar formulario](#)

Calcular

Fecha final:	1/11/2021
Días de anticipo:	124 días
Monto de intereses:	\$ 10.763.217
Neto a cobrar:	\$ 42.379.724

Anexo 2 - Simulador plazo fijo Banco Nación

Banco Nación
Personas
Empresas
Institucional
Solicitud de Turnos
Home Banking

Inversiones

- Plazo Fijo
- Plazo Fijo Sucursal
- Plazo Fijo Electrónico
- Plazo Fijo Web
- Fondos Comunes de Inversión
- Bonos y Acciones
- Test del Inversor

Home > Personas > Inversiones > Plazo Fijo

Simulador Plazo Fijo en Pesos

Canal	Sucursal	Electrónico o Web
Plazo	90 días	90 días
Capital	\$22.318.716	\$22.318.716
Intereses ganados	\$1.871.103,31	\$1.871.103,31
Monto total	\$24.189.819,31	\$24.189.819,31
TNA	34,00%	34,00%

Volver a simulador