

# Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Estructura Financiera Optima para A.J.& J.A. Redolfi S.R.L”

*"Optimal Financial Structure for A.J.& J.A. Redolfi S.R.L ”*

Autor: Bórquez, Verónica del Carmen

Legajo: VCPB29083

DNI: 22.097.662

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Santa Cruz, noviembre, 2021

## Índice

Introducción	3
Objetivos	6
General	6
Específicos	6
Análisis de Situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis del contexto (PESTEL)	7
Diagnóstico Organizacional (FODA)	10
Análisis según perfil profesional	11
Marco teórico	16
Diagnóstico	19
Declaración del problema	19
Relevancia del caso	19
Discusión	20
Plan de implementación	21
Alcance	21
Recursos	21
Acciones específicas	22
Marco de tiempo	25
Propuesta de medición y/o evaluación	26
Conclusión y recomendaciones	29
Referencias	31
Anexos	33
Anexo A	33
Anexo B	34

## **Resumen**

El trabajo final de grado que se desarrolló tuvo como objetivo principal demostrar la importancia de optimizar la estructura financiera de A.J.& J.A. Redolfi S.R.L, entendiendo que es uno de los principales mecanismos para aumentar su competitividad y crecimiento sostenible, para ello se procedió al análisis de la información correspondiente a sus últimos tres ejercicios contables a través de los indicadores económicos y financieros más relevantes con la finalidad de tener una perspectiva de su evolución; considerando asimismo los factores internos y externos que contribuyeron positivamente a su desarrollo, como los aspectos que afectaron a su gestión. Como se detalla a lo largo del trabajo la manera de obtener una solución factible es principalmente un ordenamiento interno a fin de maximizar sus ventas, siendo esta la base para la implementación del plan propuesto a fin de obtener un mayor rentabilidad operativa y a su vez proveer a la empresa de las herramientas necesarias para una continuidad sólida en el sector.

*Palabras claves:* crecimiento, competitividad, rentabilidad, plan.

## **Abstract**

*This grade final work had as main objective showing the importance of optimizing 'A.J.& J.A. Redolfi S.R.L' financial structure, understanding that it was one of the main resources to strengthen its competitiveness and steady growth. For that purpose an analysis of the information regarding its last three financial years was made, considering its most important economic and financial indicators aiming at having an adequate perspective about its evolution, also taking into account internal and external factors which contributed positively to its development as well as those that affected management. As outlined throughout the work, the way to obtain a feasible solution was, first of all, achieving internal order so as to maximize sales, being this the basis to carry out the proposed plan with the aim of attaining higher operating returns and providing the firm the necessary means for solid business continuity in the sector.*

*Keywords:* growth, competitiveness, returns and plan.

## Introducción

La capacidad competitiva de una empresa depende de su adaptación a las nuevas exigencias, frente al escenario cambiante de los tiempos actuales; para facilitar estos procesos se debe contar con herramientas de gestión permanente que ayude a la misma a conocer su posición en la actividad que desarrolla, según afirman diversos autores entre ellos Sapag Chaín (2007). Teniendo en cuenta lo antes mencionado se tomó como base el trabajo realizado por Sun Hsieh (2017) el cual destaca que para mantenerse como una empresa competitiva, se debe tener solidez financiera, de modo de ajustar o modificar su modelo de negocio para dar respuesta ante las estrategias de los competidores, las variaciones del entorno económico y los requerimientos de los socios. En dicho estudio, aplicando técnicas de análisis, se logró establecer si era viable o no un plan financiero acorde a las necesidades de la empresa, estudiando todos los aspectos tanto estructurales como de financiación externa para lograrlo.

En el presente reporte de caso, se aborda la situación de la firma A.J.& J.A.Redolfi S.R.L, una empresa del rubro pequeñas y medianas empresas, de capitales privados de la rama comercial que se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, tiene una trayectoria en el mercado local de 50 años.

Sus inicios fueron como una empresa de distribución pequeña; a pedido de la tabacalera Massalín comenzó como distribuidor de cigarrillos, comenzando así su expansión; en la actualidad es una empresa mayorista de distribución de cigarrillos y productos alimenticios, contando con locales de autoservicio en varias localidades de la provincia.

Como figura societaria ha tenido cambios, en el año 1976 formaron una Sociedad de Hecho Alonso y José Redolfi y al comenzar su crecimiento comercial en el año 1983 decidieron conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que continúa en la actualidad.

Su ubicación estratégica sobre la ruta nacional número 9 fue en principio lo que facilitó la distribución de productos; en la actualidad comercializa productos de grandes empresas, cubriendo la totalidad del territorio de la provincia de Córdoba y regiones limítrofes, contando con una cartera aproximada de 6000 clientes, 130 empleados, instalaciones y flota de 73 vehículos propios.

El plan estratégico de la empresa se emplaza por un lado en el crecimiento sostenido del volumen de ventas y por otro en satisfacer a los clientes mediante precios competitivos;

esto se refleja al definir su misión al atender las necesidades de sus clientes con gran variedad de productos de primera marca.

En cuanto a su visión, es ser líder en el mercado, abierto a oportunidades de negocio, buscando solvencia y rentabilidad, conformando alianzas estratégicas con proveedores para brindar excelencia en los servicios a sus clientes, a esto se suman sus valores que se basan en el respeto y la confianza a sus clientes, proveedores y personal propio; con un fuerte compromiso en la responsabilidad social; tratando de no perder el espíritu ni la imagen de una empresa familiar, siendo sus pilares la honestidad, esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo.

En el informe proporcionado de la empresa, correspondiente al control interno, menciona que no cuenta con un *software* contable específico, lo que afecta a la gerencia de administración y finanzas al no estar vinculados a la contabilidad diaria o emisión de reportes automatizados y esta situación se repite en consecuencia en los demás departamentos dependientes de dicha línea.

Hace unos años la empresa sufrió un incendio en un local de ventas, lo que provocó la pérdida total del inmueble; si bien el personal pudo ser reubicado, el edificio no pudo ser reconstruido lo que muestra la inestabilidad financiera de la empresa para hacer frente a imprevistos.

En este punto se puede citar el trabajo de Bautista Puente (2016) que describe la problemática de las tiendas Oeschle, una empresa familiar que debido a la crisis financiera del país donde desarrollaba su actividad comercial, debió declararse en quiebra y años después vuelve al mercado local integrando un grupo empresarial. Luego de un tiempo de reiniciar su actividad se encuentra preocupada por la competencia ya que le han disminuido sus ingresos, por ello deciden diseñar una estrategia para adelantarse a una situación crítica sin retorno. La importancia de un plan estratégico se pone en evidencia y muestra la necesidad de una planificación financiera para no ver afectada su rentabilidad por amenazas dentro del micro y macro entorno; es por este motivo la comparación con A.J.& J.A.Redolfi S.R.L, ya que en el mismo se evidencia que la dirección debería interesarse en realizar un correcto análisis de su actual capacidad para hacer frente a sus obligaciones mejorando sus controles internos, presupuestos, capital de trabajo y demás alternativas existentes para asegurar su continuidad sobre bases más sólidas.

Es importante destacar que los resultados de una buena administración redundará en la obtención de potenciales proveedores y clientes, contemplando la posibilidad de solicitar ante entidades bancarias o financieras líneas de crédito a fin de potenciar su estructura de inversión, lo que con un análisis correcto, podrá evaluar e implementar un plan destinado al incremento de sus ingresos, aumentando su fondo de maniobra para imprevistos.

Según lo que se puede observar a simple vista de sus estados contables anuales dicha empresa muestra una correcta capacidad en sus pagos y cobranzas, además de financiar sus actuales inversiones con recursos propios y con muy poco endeudamiento externo, ya sea mediante la utilización de deuda bancaria, fiscal o proveedores; pero lo que se advierte es que no se respetan los plazos para el cobro de los créditos que la empresa otorga a sus clientes.

Un informe reciente de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa señala que “las micro, pequeñas y medianas empresas son grandes protagonistas de la actividad económica ya que representan el 44% del PBI nacional y movilizan del 70% del empleo privado del país” (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2020, parr. 10), de aquí parte la importancia del crecimiento continuo, ya que no solo se benefician sus socios sino también sus empleados, la comunidad en la que desarrolla su actividad y la economía nacional.

Pérez (2020) afirma que para obtener un diagnóstico de la empresa es necesario estudiar la situación financiera y económica a corto y largo plazo a través de sus estados contables ya que los mismos generan información histórica y permiten realizar análisis visualizando las variaciones de los distintos periodos y entender los factores que produjeron las mismas, permitiendo a la vez realizar proyecciones en función de los resultados que se desean alcanzar, modificando las variables de interés como podría ser maximizando ventas o disminuyendo costos.

En cuanto a la importancia de la gestión en las organizaciones y donde el objetivo financiero debe tender a maximizar el valor de la empresa, Prieto Hurtado (2010) menciona que no implica necesariamente un aumento de utilidades, es decir a veces no solo se debe considerar la rentabilidad obtenida sino también la continuidad del negocio.

En el caso A.J.& J.A. Redolfi S.R.L, y basándome en su misión, visión y plan estratégico es importante dotarla de una estructura financiera acorde para lograr un crecimiento en ventas y en su capital de trabajo, teniendo en cuenta los recursos existentes y

al mismo tiempo, que el plan sea flexible para adaptarse a la situación económica actual procurando minimizar los riesgos.

## **Objetivos**

### *General*

Desarrollar un plan financiero para A.J.& J.A. Redolfi S.R.L que le permita administrar correctamente su capital de trabajo a fin de posicionarse como un líder del mercado en la región centro del país para el segundo trimestre del año 2022, asegurando un crecimiento sostenible sin poner en riesgo sus activos.

### *Específicos*

- Establecer los lineamientos para la política de créditos otorgados por la empresa a fin de incrementar la cartera de clientes.
- Establecer una política de bonificaciones de acuerdo a la condición de venta a fin de potenciar las mismas.
- Analizar las líneas de financiamiento externo para incrementar su flujo de tesorería.
- Analizar desvíos en el ciclo de cobranzas a fin de mejorar la liquidez de la empresa.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

Según se desprende de la información proporcionada de A.J.& J.A. Redolfi S.R.L, en lo que respecta a su actividad comercial, la misma cuenta con un centro de distribución en la ciudad James Craik, desde donde centraliza las compras a sus proveedores y abastece a las cuatro sucursales del interior provincial, situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba; en todas las sucursales salvo en esta última cuenta con salones de venta para autoservicio mayorista y con ejecutivos de cuenta para abarcar geográficamente la mayor cantidad de localidades; actualmente se encuentra en la etapa final de construcción de un nuevo centro de distribución, ubicado estratégicamente en la ruta.

Los productos que comercializa son de primeras marcas, entre sus principales proveedores se encuentran, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Clorox, Las Marías S.A, Maxiconsumo S.A., Fratelli Branca y Kodak, de esta última es distribuidor exclusivo.

A continuación se comenzará con el desarrollo de las herramientas analíticas, la primera corresponde a los factores externos a la empresa, que facilita la descripción del contexto en donde opera y entendiendo que cada uno de ellos afecta de alguna manera al reporte de caso.

### *Análisis del contexto (PESTEL)*

#### ● Factores Políticos

El actual presidente de la República Argentina Alberto Fernández, cuyo mandato se inició en el año 2019, destacó entre sus promesas de campaña la reactivación del consumo para que la economía vuelva a funcionar; si bien se vio afectado por la pandemia el gobierno nacional implementó medidas tendientes a garantizar la salud de la población que incluyeron el aislamiento social preventivo obligatorio; las mismas comenzaron en el mes de marzo 2020, para luego pasar en noviembre del mismo año a una nueva etapa denominada distanciamiento social preventivo y obligatorio; en este punto el impacto a corto plazo de la medida afectó moderadamente a A.J.& J.A.Redolfi S.R.L. debido a que el sector en la que se encuentra incluida fue considerado esencial desde el comienzo de la pandemia por lo que las ventas en supermercados mayoristas aumentaron 7,1% en los primeros 9 meses del año 2020, mientras que en igual período de 2019 habían caído 12,6%.

En septiembre 2021 se realizaron las elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias en la cual se renovarían 127 diputados y 24 senadores; la misma afectarían positivamente en el corto plazo, ya que frente a los resultados de las elecciones, el gobierno buscaría tomar medidas tendientes a reactivar el consumo, entre ellos el relanzamiento del plan precios cuidados, pero la concentración en la producción de bienes de consumo masivo en el país obstaculiza aplicar eficientemente el mismo.

- Factores Económicos

Según información obtenida del Instituto de Estadísticas y Censo (2021) el índice inflacionario acumulado del presente año ronda el 51,77%, por lo que de continuar con esta tendencia, superaría el 53,83% correspondiente al año 2019, teniendo también en cuenta que en el año 2020 registró un 36,15%.

En lo que respecta a otra importante variable en la economía nacional, como lo es valor de la moneda estadounidense se puede observar que también comenzó a subir su cotización, a comienzo del presente año el valor de la divisa se encontraba al precio de \$89,25 y en la última actualización al 17 de septiembre cotiza a \$103,50, lo que representa un incremento en lo que va del año del 15,97%.

El impacto de estos indicadores económicos afecta negativamente en el corto plazo a la firma A.J.& J.A.Redolfi S.R.L, ya que el consumo de bienes se ve disminuido por el incremento en los precios que no tienen correlación con los ingresos de los asalariados y al mismo tiempo genera subas en los precios de sus compras a proveedores, teniendo que negociar con los mismos la financiación a fin de no absorber el costo del aumento y no generar malestar en los clientes sensibles a los cambios de precios. Según C&T Consultores, destacó que los precios mayoristas en el año 2021 continúan una tendencia alcista, debido a que aumentaron 2,2% en julio, 2,5% en agosto y 2,8% en septiembre sobre todo en alimentos y bebidas.

- Factores Sociales

La población se estima en 45.808.747 habitantes según (INDEC 2021); de los cuales se calcula que el 25,90% de los hogares vive bajo la línea de pobreza; asimismo la tasa de desempleo del año 2020 fue del 11%. En la última encuesta de hogares del primer trimestre del año 2021 se estimó que la pobreza alcanza el 40% de la población urbana; a fin de apalar los efectos de los precarios ingresos en las familias, el gobierno nacional ha lanzado diversos planes y ayuda social para los sectores más vulnerables. Según la Encuesta Nacional de Gasto

de Hogares elaborado por el INDEC, el rubro alimentos y bebidas es el principal gasto que afrontan las familias, con una participación del 22,7% del total del gasto de los hogares a nivel nacional.

En este aspecto A.J.& J.A.Redolfi S.R.L debería concentrar parte de sus esfuerzo en dar más apoyo a los grupos sensibles de su comunidad, a fin hacer conocer su imagen a través de un plan de responsabilidad social empresarial o participando en alguna organización que ayude a los mismos.

- Factores Tecnológicos

Las nuevas tecnologías están cambiando la forma de trabajar; la discusión sobre la división del trabajo entre seres humanos y máquinas se refuerza debido a la cada vez más extendida automatización de procesos.

El desarrollo de habilidades digitales se hace imprescindible para adaptar los recursos humanos existentes en la organización para que sean agentes transformadores, sumando valor agregado a sus funciones, haciendo a la empresa más competitiva.

La tendencia a nivel general pero en particular en lo que respecta a las empresas de consumo masivo relacionado con la transformación digital se enfoca en las nuevas oportunidades en una era en la que el vínculo con clientes, proveedores y demás actores están mediados por la tecnología. Asimismo, los nuevos modelos de negocio traen consigo la implementación de nuevas prácticas y métodos de trabajo que no solo agilizan la productividad, también mejoran la respuesta a las necesidades de los consumidores de hoy, como ser la ciencia de datos e inteligencia artificial.

En el caso de A.J.& J.A.Redolfi S.R.L esto lo impacta negativamente en el corto plazo, ya que no muestra evidencia de una mejora en tecnología, empezando por un sistema integral de información para la toma de decisiones, ni adaptándose a los nuevos canales de venta electrónica; tampoco muestra avances en la zona de preparación de pedidos, ni en el control de *stock*, lo que le provoca pérdidas por mercadería vencida o por mal embalaje.

- Factores Ecológicos

Para avanzar hacia el desarrollo sostenible, el gobierno nacional promueve políticas ambientales activas federales y transformadoras; la provincia de Córdoba en este marco posee la ley Provincial N° 10208, la cual determina la política ambiental para asegurar la gestión adecuada y sustentable del medio ambiente.

En este aspecto A.J.& J.A.Redolfi S.R.L lo afecta de manera negativa en el corto plazo ya que no posee certificada ninguna norma, como ser la norma ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (sistema de gestión ambiental), estos temas han ido ganando importancia, tanto para la imagen empresarial como por su responsabilidad social empresarial, haciendo en un aspecto más competitiva a las firmas comerciales que la poseen, siendo en algunos casos clave al momento de que un cliente o proveedor exclusivo decida realizar negocios.

- Factores Legales

Las leyes impositivas generan una gran presión fiscal sobre las empresas, de acuerdo a un artículo reciente publicado, confirma que no van a disminuir la carga tributaria, considerando que las actuales medidas en materia fiscal son necesarias para dar apoyo al proceso de reactivación de la economía y a los sectores vulnerables.

En cuanto a la normativa laboral se puede mencionar el DNU 413/2021, en el cual se establece la prohibición de realizar despidos sin justa causa hasta el 31 de diciembre de 2021.

Con relación al primer punto a A.J.& J.A.Redolfi S.R.L se ve afectado negativamente en el corto plazo ya que la presión tributaria afecta a todas las empresas si bien existen medios para compensar algunos gravámenes con otros, la carga impositiva sigue siendo importante. El segundo aspecto es indiferente, ya que ha podido mantener sin inconvenientes a su personal en relación de dependencia al estar encuadrado dentro de las actividades declaradas como esenciales.

Asimismo cabe destacar que las empresas de consumo masivo deben dar cumplimiento a la Ley N° 27.545 de Góndolas donde uno de los aspectos a destacar es que los plazos y modalidades de pago deberán ser las mismas para todas las empresas proveedoras, sin distinguir entre grandes y pequeñas empresas, además regula la forma de exhibición de los productos.

#### *Diagnóstico Organizacional (FODA)*

- Fortalezas

Experiencia y trayectoria en la actividad.

Precios competitivos.

Ubicación estratégica de sus locales y centros de distribución.

Diferenciación del producto mediante la financiación y asesoramiento.

Baja rotación de empleados.

- Oportunidad

Ofrecer productos sustitutos.

Atender demanda de clientes no satisfecha anteriormente por falta de un centro de distribución.

Tendencia de los consumidores a utilizar el comercio electrónico.

Innovación tecnología en sus procesos.

- Debilidades

Deficiente sistema de información interna para la toma de decisiones.

Carece de clasificación de sus clientes por volumen y comportamiento de las compras.

Sistema ambiguo en el área de comercialización, no acorde con las tecnologías actuales.

Inexistencia de un Plan de Gestión de los RRHH.

No posee certificaciones en normas ISO.

- Amenazas

Crecientes cambios en el área impositiva nacional.

Inestabilidad económica del país.

Clientes sensibles a los cambios de precios.

Ingreso al mercado local de productos sustitutos por cambio en la preferencia de los consumidores.

### *Análisis según perfil profesional*

Para conocer y evaluar la gestión actual que realizan en A.J. & J.A.Redolfi S.R.L, se procederá a analizar la información que generan sus Estados contables detallados en el Anexo A.

Los ratios que se desarrollarán a continuación corresponden a la visión estática; los cuales en un contexto inflacionario se ven afectados por la comparación de las cifras y afecta la relación los saldos de una misma cuenta contable en ejercicios distintos, distorsionando la base sobre la cual se toman decisiones de inversión y financiamiento.

La composición o análisis vertical de la estructura de inversión; según se observa en el periodo A2, indica que el 63% corresponde al activo a corto plazo y un 37% al activo no corriente; del activo corriente la mayoría corresponde al rubro cuentas por cobrar con un 40%; en cuanto al activo no corriente la proporción mayor se ve reflejada en los bienes de uso con un 34%.

En cuanto a la tendencia o análisis horizontal, se puede inferir que el activo corriente ha variado con respecto al año base; A0; pero no en su composición.

Respecto a los activos a largo plazo la mayor tendencia se refleja en el año A2, debido a un incremento en las instalaciones, adquisición de rodados e inversión sobre inmuebles; según surge de las notas n° 5 y 6 a los estados contables.

La estructura de financiación de su activo en el año A2 está compuesta por un 38% de recursos propios y un 62% ajenos, de los cuales el 41% son a corto plazo y 21% a largo plazo; como tendencia se ve que ha ido incrementando los recursos ajenos y manteniendo igual los capitales propios, únicamente incrementado por los resultados no asignados, según detalle proporcionado en nota anexa n°12.

La composición muestra que sus deudas a corto plazo corresponde a los proveedores, si bien analizando la tendencia muestra que el incremento notorio se produce a partir del año A1 y continúa en ascenso al año A2, este incremento corresponde a remuneraciones y cargas sociales, las cuales en base al año A0 y A1 se incrementaron en un 907%; y lo mismo ocurrió con las cargas fiscales que en el periodo A0 con respecto al A1 subieron en un 209%.

Respecto al análisis de las tendencias de las deudas a largo plazo, la misma tiene un incremento en el año A2 por el Préstamo de Banco Macro, según nota anexa n°11; pero en su composición vertical del pasivo no corriente la mayor proporción corresponde a provisiones por juicio laboral, las cuales tienen su origen en el año A1, de lo cual no se proporciona mayor información.

En cuanto a las causas que generaron las utilidades, según lo detallado en Anexo B, muestra que el resultado final del periodo A2 corresponde al 2% de sus ventas netas.

Asimismo, en función de sus ventas, el 78% corresponde a su costo de ventas, en tanto los gastos de administración y comercialización representan el 6% y los gastos financieros son de un 12%.

Las tendencias evidencian que las ventas y en general los gastos no han sufrido variaciones significativas, salvo los correspondientes a comercialización que experimentaron una baja en el A2 respecto del A1 de \$13.291.238,92, según arroja la valoración absoluta.

En lo que respecta a de los gastos financieros su tendencia ha ido en aumento del periodo A1 al A2 debido al impuesto a los débitos e intereses bancarios, según se verifica en los anexos a los estados contables.

A continuación se comenzará a analizar la situación financiera a corto plazo con el fin de determinar si su capital de trabajo es suficiente para cumplir con sus obligaciones y el normal funcionamiento de su actividad.

Como se observa en la Tabla 1, su capital de trabajo es positivo, es decir que no tendría inconvenientes al tener que saldar su pasivo a corto plazo; esto teniendo en cuenta que las cobranzas de sus ventas se realice en los plazo estipulados y que no modifiquen las condición de pago de los proveedores o deuda fiscal.

Tabla 1

*Evolución del capital de trabajo*

	A2	A1	A0
Capital de trabajo corriente	30.775.376,51	37.559.377,01	15.493.417,34

*Fuente: Elaboración Propia.*

Tomando los valores de su activo corriente contra su pasivo corriente se muestra favorable, pero si se comienza a realizar una comparación sobre las cuentas más líquidas del activo corriente se evidencia que va disminuyendo la liquidez; de acuerdo a lo expuesto a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2

*Liquidez*

	A2	A1	A0
Razón de Liquidez corriente	1,57	1,91	1,64
Razón Liquidez Seca	0,74	1,25	0,47
Razón Liquidez absoluta	0,04	0,24	0,02

*Fuente: Elaboración Propia.*

En el caso de la liquidez seca que detrae los Bienes de cambio y en el caso de la liquidez absoluta toma únicamente las disponibilidades, ya que la empresa no tiene inversiones.

Hay que aclarar en este punto que de tener que afrontar un pago la capacidad para hacerlo es muy baja, si bien en este análisis se incluyen únicamente variables estáticas y no se toma el ciclo de conversión de efectivo, ni plazo de pago de compras. En la información detallada por los dueños indican que el 80% de las ventas son al contado y el 20% financiado a 21 días, la información que no se tiene es la que corresponde a la rotación de sus inventarios, mostrando en este punto una falencia de su sistema de control de stock.

Se analizará continuación la estructura de financiación, teniendo en cuenta el patrimonio de sus propietarios y los recursos provenientes de terceros.

Tabla 3

*Endeudamiento*

	A2	A1	A0
Razón de endeudamiento a corto plazo	1,06	0,92	0,60
Razón de endeudamiento a largo plazo	0,55	0,44	0,08
Razón de endeudamiento	1,61	1,35	0,68

*Fuente: Elaboración Propia.*

Se puede determinar que el nivel de estructura del endeudamiento ha ido en aumento, lo que indica que en el periodo A2, por 1\$ de recurso propio, los terceros han aportado \$1,61.

Asimismo del análisis horizontal surge un aumento del 200% correspondían al Pasivo y 26% al Patrimonio Neto.

Tabla 4

*Tendencias*

	A2	A1	A0
Pasivo	300%	222%	100%
Patrimonio Neto	126%	111%	100%

*Fuente: Elaboración Propia.*

Como ya se evidenció en el análisis del estado de situación patrimonial el Pasivo no corriente se vio incrementado en mayor parte por provisiones y el aumento del Patrimonio Neto por los resultados no asignados.

Respecto a la composición de la inversión podemos señalar de acuerdo a la Tabla 5, que los bienes de uso representan una relación baja, en el supuesto caso que se quisiera ofrecer como garantía; si bien se observa que sus recursos propios financian su activo no corriente.

Tabla 5

*Inversiones*

	A2	A1	A0
Inmovilización	0,36	0,26	0,42
Financiación con PN	1,05	1,65	1,43
Financiación con PN + Pasivo No Corriente	1,63	2,38	1,55

*Fuente: Elaboración Propia.*

Se procederá a continuación a realizar el análisis económico de la firma, a través de la rentabilidad de sus recursos invertidos; utilizando los resultados que generan los flujos de efectivo operativo. En este caso las razones de rentabilidad se muestran en la Tabla 6, los mismos son dinámicos al tomar en cuenta el estado de resultado de los ejercicios económicos.

Para determinar el ROE se tomó la relación existente entre el resultado final del ejercicio y el patrimonio neto total; en cuanto al ROA el cálculo se realizó tomando la utilidad de la actividad principal sobre el activo total.

Tabla 6  
*Rentabilidad*

	A2	A1	A0
Margen sobre Ventas	0,16	0,10	0,11
Rentabilidad del Patrimonio Neto / ROE	0,12	0,10	0,13
Rentabilidad del Activo / ROA	0,37	0,26	0,37
Efecto Palanca	0,32	0,37	0,37

*Fuente: Elaboración Propia.*

En cuanto a utilidad de la actividad principal vemos que la misma ha tenido un leve ascenso en el periodo A2 ya que por cada unidad vendida reditúa 0,16.

La rentabilidad del capital de los dueños vemos que en el año A2, por cada peso de utilidad final se obtiene 0,12, si bien vemos en el Anexo A que la participación de recursos de terceros en proporción a la de los propietarios se ha ido modificándose, en el período A0 era 60-40% y en el ejercicio contable A2 38-62%; y como vemos la financiación dio resultados para los propietarios.

El rendimiento que han realizado de su estructura de inversión se puede analizar en el año A2, el cual indica que por cada peso de utilidad ante de intereses e impuestos se obtienen 0,37 o 37%, independientemente de la política fiscal y financiera; lo cual servirá en principio al momento de evaluar las tasas de préstamos disponibles en el mercado, esto también se verifica ya que el apalancamiento es menor a uno; y teniendo en cuenta que el rendimiento del patrimonio neto es menor al del activo por lo el costo de la deuda es superior a su rentabilidad económica.

Dichas razones, ROE y ROA, se podrían comparar con empresas que realizan la misma actividad para verificar si existe una ventaja competitiva.

## Marco teórico

En base al objetivo general mencionado en la introducción, se le dará sustento al mismo indicando la importancia de una planificación financiera.

La importancia de tener un plan radica en lo que mencionan varios autores, entre ellos Rimberti Rodríguez Trujillo (2018) el cual indica que la planificación es el proceso que permite llevar a una organización de su situación actual a un futuro deseado y que dentro de esas fases para lograrlo se encuentran como indicador los recursos financieros, los cuales son imprescindible definir y controlar, para su adecuada gestión.

Igualmente Ortiz Anaya (2018) indica que un pronóstico financiero eficaz otorga múltiples ventajas, no solo a la empresa que lo prepara, sino también para los acreedores e inversionistas actuales y potenciales; entre las misma se encuentra la posibilidad de comprobar la posibilidad financiera previamente a la implementación de los distintos planes y programas, antes de que se den pasos difíciles de retroceder. Sirve como herramienta de control para descubrir y corregir las desviaciones de los planes y programas. De ser necesario para la empresa ayuda a prever la manera de obtener fondos adicionales; además menciona que en épocas de recesión facilita el análisis de las posibilidades del negocio para superar las dificultades, y cuando requiere reestructurar sus pasivos le permite prever la manera de poner en práctica las diferentes alternativas de refinanciación y/o capitalización.

Asimismo todos estos análisis se realizan en función de información histórica, de allí la importancia de un buen sistema contable, Fowler Newton (2019) describe la información mínima que deberían proporcionar los estados financieros de las empresas a fin de determinar las causas y hechos que fueron determinantes para entender los resultados del periodo evaluado.

En concordancia con esto los autores Brealey, Richard, Myers, Stewart, y Allen, Franklin (2010) destacan que los estados financieros ayudan a entender el pasado ofreciendo un parámetro para el desarrollo una planeación financiera a futuro entendiendo como la empresa puede generar rendimientos superiores, teniendo en cuenta los imprevistos o realizando análisis de acuerdo a diferentes escenarios.

En cuanto a un enfoque más específico del que se ocupa el presente trabajo respecto a las inversiones, según Sapag Chaín (2007) menciona que para que puedan llevarse a cabo las mismas es necesario contar con sistemas de información definidos, es decir, se debe relacionar la información del plan de cuentas contable, sistema de cobranzas, de clientes y

proveedores, su control de inventarios, la adquisición de licencias, el montaje y pruebas para la puesta en marcha sin dejar de lado la capacitación del personal; en este sentido A.J.& J.A.Redolfi S.R.L no cuenta con un sistema confiable, comenzando por su falta de control de *stock*, ya que descuida este aspectos que es el generador de sus ingresos y de esta manera perjudica la gestión en el manejo de la información necesaria para tomar decisiones.

Igualmente, no hay que perder de vista la importancia de otra dato que generan los estados contables como es el capital de trabajo, según la publicación de la Escuela de Administración de negocios (2007) lo define como el margen de seguridad para llevar adelante sus operaciones sin problemas, a fin de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; menciona que cuando las empresas llegan a un colapso financiero, las decisiones que tomen dependerán del tipo de solución que se quiera dar a las dificultades financieras por las que se atraviesa o en su defecto las que se prevean; en este sentido la empresa A.J.& J.A.Redolfi S.R.L no tiene por el momento este tipo de dificultades , pero puede trabajar en un plan para obtener márgenes más holgados.

Se puede mencionar entre los estudios realizados sobre las pequeñas y medianas empresas el del Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores (2015), en el cual se hace un extenso análisis de distintos países de Latinoamérica y las problemáticas que enfrentan las empresas de dicho segmento, cuyo mensaje general es destacar la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía de los países como generadoras de trabajo, resaltando la necesidad de encontrar fuentes alternativas de financiamiento que permita su formalización y crecimiento. Además hay que tener en cuenta que una de las formas para incrementar la rentabilidad de las empresas, es aumentar las ventas realizando las acciones necesarias para lograrlo; igualmente de tener una política de precios adecuada según la gama de clientes, la negociación con los proveedores y entre otros aspectos está reducir en la medida de lo posibles los costos sobre dicho sector, al que pertenece A.J.& J.A.Redolfi S.R.L.

Cabe destacar que es necesario tener en cuenta el crecimiento sostenible; según mencionan Ross, Westerfield, Jaffe (2012) es muy útil para planear y muestra la relación entre las principales áreas, la eficiencia operativa medida a través del margen de utilidad, la eficiencia en el uso de sus activos midiendo su rotación, la política financiera determinando la razón de deuda a capital y la política de dividendos según la razón de retención; donde los

beneficios de una planeación financiera se verán reflejados en alinear internamente las diversas metas de la empresa.

En este punto A.J.& J.A.Redolfi S.R.L muestra sectores infructuosos ya que como se puede observar a través del análisis de sus ventas y cuentas por cobrar los clientes no respetan los plazos de pago, según el informe presentado por la dirección mencionan que los vencimientos de cobro son como máximo veintiún días, siendo según el análisis, superiores; asimismo se torna ineficiente la rotación de su inventario, ya que la misma puede mostrar un índice favorable pero al no cobrar las ventas pierde liquidez la empresa, y en base a lo mencionado estos son aspectos importantes a tener en cuenta para el éxito del plan que se basa justamente en una buena administración del capital de trabajo, por lo que se debe asegurar una buena gestión de los recursos físicos, humanos y financieros, a fin de coordinar las áreas funcionales para poder monitorear el comportamiento operativo, lo cual contribuirá al crecimiento de la empresa y al logro del objetivo planteado.

## Diagnóstico

### *Declaración del problema*

Reconociendo que uno de los principales inconvenientes del crecimiento de la rentabilidad de A.J.& J.A.Redolfi S.R.L, tiene como base la gestión eficaz de sus recursos, lo que se refleja cuantitativamente en las tendencias mostradas en el Anexo B donde la variación del total de las ventas del A0 ha sido del 25% y del año A1 al ejercicio A2 de 15%, por lo que se puede comprobar que en los últimos tres ejercicios comerciales las ventas no tienen variaciones porcentuales significativas pero en su composición y en relación al resultado de la actividad principal ha ido en disminución, a esto se suma el índice de liquidez absoluta que es bajo según muestra la Tabla 2, poniendo a la empresa en una situación inestable ante posibles cambios en los plazos de pago a los proveedores o imprevistos de otra índole; esto se evidencia también al examinar los últimos ejercicios contables donde de acuerdo a los saldos de las cuentas involucradas para determinar el ciclo operativo y de conversión de efectivo se puede confirmar que los mismos son 98 y 65 días respectivamente. Por ello dar cumplimiento al objetivo general planteado es necesario solucionar las falencias observadas en el área de otorgamiento de créditos a fin de reducir la rotación de créditos y de inventario y aumentar el de cuentas por pagar para disminuir el ciclo de efectivo; igualmente tener presente las posibles fuentes de financiamiento que les permitan obtener los recursos adicionales para incrementar sus flujos de caja mediante soluciones accesibles sin poner en riesgo su negocio actual.

### *Relevancia del caso*

A.J.& J.A.Redolfi S.R.L. al ser un componente de la economía nacional es fundamental dotarla de las herramientas financieras para el normal desarrollo de su actividad y crecimiento sostenido, ya que según se desprende del análisis de la situación actual, tiene un margen estrecho de rentabilidad operativa y financiera; desaprovechando sus fortalezas para incrementar sus ingresos, ya que al analizar los periodos en los que tuvo financiación externa obtuvo mejores resultado para los dueños, según se desprende del rendimiento de los fondos propios y el índice de endeudamiento.

Además de lo expuesto es imperante tener previsiones y poner en marcha un plan de acción sobre bases firmes y a la vez flexibles ante movimientos inesperados en el contexto actual, se debe tener en cuenta que al tener una historia familiar, sean reacios a abrir su negocio a nuevos socios, prefiriendo el financiamiento propio antes de la utilización de otros

medios a entender por ellos más complejos; es por este motivo que uno de las formas menos traumática, es reorganizar la estructura contando con flujo de dinero externo para su desarrollo.

Se debe tomar en cuenta que la implementación va a estar a la par con las expectativas de crecimiento proyectadas para A.J.& J.A.Redolfi S.R.L, teniendo en cuenta su tasa interna de crecimiento y sustentable que son actualmente del 58,73% y 13,63%, respectivamente, a esto se suma las distintas áreas de la organización que se verían tocadas al ejecutar la iniciativa y lograr que la misma actúe de manera sincronizada y que el plan responda a la realidad de la empresa.

### *Discusión*

Lo que se pretende lograr en el presente trabajo es reorganizar los departamentos de créditos y cobranzas, estableciendo políticas para tal fin, acompañado de bonificaciones atractivas para los clientes a fin de incrementar las ventas y dotar a la empresa de mayor liquidez para reinvertir en su negocio y de esta manera obtener un margen de utilidad más holgado, ya que si no se mueve de su posición actual difícilmente pueda crecer, para ello al dotarla de un adecuado plan financiero sustentado en compromiso de los propietarios para mejorar los indicadores actuales, respetando el ciclo de conversión de dinero, maximizando sus recursos disponibles, posibilitando una estructura organizada, internamente alineada para hacer frente a los factores externos que pudieran afectarla y asegurando el normal funcionamiento de su actividad comercial.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

La propuesta que se diseña para la empresa A.J.& J.A.Redolfi S.R.L reside en establecer como base una política de otorgamiento de crédito a los clientes de acuerdo a su segmentación por volumen de compra, e involucrar a todas las áreas de la empresa del centro de James Craik desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración; asimismo servirá como base para otorgar bonificaciones y para generar reportes de satisfacción al cliente, posibilitando tener una perspectiva para ampliar su cartera actual.

Igualmente se realizará trimestralmente una evaluación de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad a fin de evaluar si es necesario o no contar con financiamiento de terceros, teniendo en cuenta la opción más accesible y al menor costo posible ante la posibilidad de tener que utilizarla para incrementar su capital de trabajo.

El tiempo para la ejecución será de tres meses para la puesta en marcha, contados desde la aceptación del presente plan por parte de los dueños y se aplicara para los próximos dos años.

### *Recursos*

Los recursos para la implementación serán internos, ya que la empresa no necesitará modificar su estructura actual si se aplica correctamente la nueva política de créditos con el correspondiente control; únicamente se contratará a un asesor externo para que realice la evaluación y requerimientos informáticos necesarios a fin de instalar un *software* en red para la generación de información de las cuentas corrientes de los clientes vinculándolas al plan de cuentas contable; en este caso deberán participar todas las áreas de la empresa para no dejar nada sin ingresar al sistema contable.

En lo referente a los clientes, el Gerente de Administración y Finanzas de acuerdo a la información y procedimiento elaborado establecerá los parámetros para los bloqueos y alarmas en las distintas áreas que participan del proceso de toma de pedidos, cobranzas, entrega de mercadería. El presupuesto obtenido para la realización de un *software* a medida es de \$150.000,00, asimismo el mismo incluye la capacitación del nuevo sistema que estará a cargo del mismo consultor, se da por garantizado que se cuenta con personal propio de la empresa que maneja conocimientos mínimos en los aplicativos informáticos, caso contrario quedaría evaluar la rotación de puestos o capacitación para promover personal. En cuanto al

mantenimiento del nuevo sistema el presupuesto es de \$ 25.000,00 lo incluye la realización de copias de seguridad. A continuación se presenta la tabla 7 con los costos por renovación de estructura informática y capacitación.

Tabla 7  
*Costos Equipamiento*

Tipo Recurso		Cantidad	Valor en pesos
Computadoras con periféricos	Unitario	5	75.000,00
Curso Básico e intermedio de <i>Microsoft Office</i>	Por Persona		3.000,00
Honorarios del Programador	Por Maquina	5	3.000,00

*Fuente: Elaboración propia.*

#### *Acciones específicas*

Para poder dar cumplimiento al primer objetivo específico es necesario gestionar una política clara de otorgamiento de créditos a fin de minimizar el riesgo de incobrabilidad permitiendo negociar los saldos adeudados y facilitar el consentimiento de nuevos clientes y mejorar las opciones de pago de los actuales, como así también para ello se debe elaborar un procedimiento aprobado por la gerencia y elaborado por el Gerente de Administración y Finanzas con colaboración de los asesores legales. En este caso el departamento de administración y finanzas deberá realizar la tarea de relevar la información de volumen de ventas por cliente y medios de pago de los mismos a fin de realizar la clasificación, detectando la morosidad para contemplarlo dentro del plan.

El Gerente de Ventas deberá ser convocado para colaborar en cuestiones puntuales y también informarse de las medidas adoptadas con el objetivo de bajar directivas al personal a su cargo, para que ofrezcan los planes de financiación; al igual que tomar conocimiento de los requisitos exigibles para el otorgamiento de créditos según el volumen de ventas. El área de administración y finanzas recibirá del Jefe de depósito los remitos conformados por los clientes para la emisión de las facturas, en las cuales constará la fecha de vencimiento para la cancelación de la misma. En la tabla 8 los puntos se presenta el volumen de ventas para la segmentación de clientes, cabe aclarar que para establecer el plazo promedio de cobranzas se tomó como base la rotación de créditos que se espera lograr.

Tabla 8  
*Segmentación clientes*

Categoría	Volumen de Venta en miles de pesos	Instrumento de pago	Plazo de cobranza
Grandes	801 a	Cheque o transferencia bancaria	35 días
Medianos	101 a 800	Transferencia Bancario o Cheque	30 días
Pequeños	1 a 100	Transferencia Bancario o Tarjeta de Crédito/ Debito	21 días

*Fuente: Elaboración propia.*

Respecto a las garantías, se definirá para compras mayores al tope máximo autorizado en la categoría de grandes clientes y cuando el plazo de cobranza sea excepcionalmente superior a los 35 días; en los casos de clientes nuevos que no tienen historial comercial con la empresa, este requisito será obligatorio para el segmento de medianos y grandes clientes.

A continuación, se presenta la Tabla 9 con los controles mínimos a realizar en todos los casos.

Tabla 9  
*Control de Documentación*

Categoría de cliente	Último Balance	Informe Crediticio (BCRA)	Referencia Proveedores	Referencia Bancos	Visita al local del solicitante
Grande	X	X	X	X	X
Mediano	X	X		X	X
Pequeño		X		X	X

*Fuente: Elaboración propia.*

Asimismo, se deberá acondicionar el sistema para otorgar montos máximos de compra y a su vez que bloquee los pedidos cuando existan saldos sin cancelar, así el vendedor sabrá si tomar o no el pedido, derivándolo al personal de cobranzas para corroborar el saldo impago.

A su vez se generará una política de recargo a los cheques rechazados, según la normativa de BCRA Comunicación "A" 7198 con una TNA 25%, teniendo en cuenta también para futuras transacciones las veces que se generó este inconveniente en la cuenta para evaluar si se continúa con la cuenta corriente del cliente; si bien la política pretende fortalecer una relación con el cliente a largo plazo en beneficio de ambos.

En cuanto al segundo objetivo específico, las acciones concretas serán gestionar beneficios adicionales para los clientes a fin de incentivarlos y captar la atención de

potenciales compradores para ello se implementará la siguiente política de descuentos que se presenta a continuación.

Tabla 10  
*Descuentos a clientes*

Código de descuento	Descuento	Observación
Oferta Lanzamiento	5%	Fijar monto mínimo de compra
Cliente Fiel	10%	De acuerdo a la cantidad de compras en el mes
Pronto Pago	10%	Plazo máximo 7 días desde la venta
Pago en efectivo	10 %	

*Fuente: Elaboración propia*

Asimismo se elaborará con cada venta una encuesta de satisfacción al cliente, el cual consistirá en un cuestionario con cinco preguntas puntuales valoradas del 1 al 5, siendo 5 el más alto, la misma abarcará preguntas de precios, plazos de financiación, tiempo de entrega, bonificaciones, atención recibida y un apartado para comentarios.

Para potenciar los ingresos se realizarán las gestiones necesarias para realizar los convenios con entidades bancarias a fin de implementar los días de descuento por compras con las tarjetas de crédito de dichas instituciones.

Continuando con el siguiente objetivo, correspondiente a evaluar las alternativas de financiación y de operatoria inmediata con las que puede contar para el cumplimiento del plan desarrollado y a su vez tener opciones por eventualidades que pudiesen surgir, entre las más utilizadas se encuentran las descritas a continuación.

- Descuento de Cheques, una alternativa simple, ágil y a corto plazo es entregar los cheques recibidos de los clientes y negociarlos con las entidades bancarias; la cuales han creado un plan para movilizar el financiamiento productivo bajando la tasa de descuento que manejaban hasta en nueve puntos, llegando en la modalidad Echq al 18,50% anual en el tramo hasta 90 días y 20% de 91 a 180 días; en cuanto a la operatoria tradicional la misma descendió hasta 5.5 punto encontrándose tasas del 29,50%; no se menciona el tramo mayor ya que la financiación máxima es a 60 días.
- Financiación con proveedores y deuda fiscal, en ambos casos es una opción más rentable ya que es menos costosa al momento de buscar financiación externa. Si bien la empresa ya cuenta con proveedores de excelencia, se evaluará la posibilidad de trabajar con otras marcas donde la financiación para el pago sea mayor a la actual, teniendo presente la política de bonificaciones que pudiera obtener con el fin de mejorar el *mark up*. En cuanto a la deuda fiscal en caso de necesitar podría acogerse a una moratoria por pago de cargas

sociales cuyo costo tomando la tasa nominal anual del Banco Nación a Noviembre 2021 es de 37%.

- Préstamos bancarios, la opción más común que podría lograr a largo plazo sería un crédito bancario, dependiendo obviamente de la cantidad de pagos consecutivos o cuotas que cancelará en un año, o el sistema de amortización elegido, se podrían comparar el costo financiero total, el cual incluye la tasa equivalente y seleccionar la óptima.

Igualmente, se debe tener presente que existen diversos requisitos que se deben cumplimentar en el caso de solicitarlo en un banco distinto al que actualmente posee como referente de su relación comercial.

Lo ideal es contraer la deuda en una proporción mayor en el largo plazo a fin de mejorar el fondo de maniobra y por lógica mejoraría la razón de liquidez inmediata.

En cuanto al último objetivo específico planteado uno de los puntos importantes a tener en cuenta es el capital de trabajo; y las acciones concretas para mejorarlo son no perder de vista el ciclo de conversión de efectivo, este objetivo está íntimamente relacionado con el cumplimiento de la política de otorgamiento de créditos en lo que se refiere a los controles, por lo que debe hacerse hincapié en el cumplimiento de los plazos fijados para las cobranzas y mejorar alertas para reaccionar a tiempo.

Asimismo no se debe perder de vista el volumen de ventas, por lo que deberá elaborarse mensualmente un informe de ventas el cual incluirá el detalle de las ventas cerradas por representante y punto de venta, llamadas realizadas para concretas ventas, visitas comerciales realizadas y tener como parámetro para comparar los mismos datos del mes anterior.

#### *Marco de tiempo*

Cabe aclarar respecto a la implementación del sistema, que la capacitación será progresiva y que se comenzará por el personal operativo y se irá incorporando gradualmente toda la información para la emisión de reportes. A continuación en la Figura 1, se expone mediante el diagrama de Gantt el horizonte de planificación de las distintas actividades, reflejado para su elaboración el número de semanas.

**Figura 1***Diagrama de Gantt*

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Relevar información de clientes.												
Elaborar procedimiento para el otorgamiento de créditos.												
Elaborar procedimiento para facturación, cobro de interés y bonificaciones, con los parámetros para el sistema,												
Preparación del plan contable para incluir en el sistema nuevo.												
Reunión con el consultor.												
Capacitar al personal en el nuevo sistema.												
Recabar información de créditos bancarios y requisitos.												
Evaluar los créditos en función de la tasa más conveniente.												
Realizar prueba del sistema.												

*Fuente: Elaboración propia.*

*Propuesta de medición y/o evaluación*

A continuación se presentará en la Tabla 11 y 12 los cuadros de los objetivos específicos, con la comparación de la situación actual y los indicadores para medir su evolución en función del tiempo determinado para su revisión. Para efectuar el plan es necesario contar con una pequeña encuesta a los dueños y jefes de área enfocada en los aspectos actuales de, financiación, amenazas que ven que se mejoraría en el corto y largo plazo, clima laboral y qué resultados espera lograr con dicha implementación.

Cabe aclarar que los indicadores al tener como base la información contable, en un contexto inflacionario distorsionan los resultado obtenidos tanto para los propietarios como para los usuarios externos, por lo que se deberán adecuar los saldos de las cuentas o rubros involucrados en la medición para lograr que los mismos al momento de la medición queden reexpresados a moneda de poder adquisitivo de la fecha a la cual correspondan, teniendo en cuenta el índice de precios al consumidor de dicho período.

Tabla 11

*Propuesta de medición de los objetivos*

Objetivo Específico	Situación sin propuesta	Situación con propuesta	Indicador de Medición/evaluación	Valor Objetivo y Frecuencia de medición
Establecer política de créditos a fin de incrementar la cartera de clientes.	La empresa no posee el detalle de sus clientes por montos de compras ni el movimiento en sus cuentas de crédito, desconociendo si son clientes fieles.	Conocer y monitorear quienes son sus clientes habituales para ofrecerle una atención preferencial.	Incremento de clientes= Cantidad de cliente del periodo – clientes periodo anterior / cantidad de clientes del periodo anterior x 100	Se fija en un 15% anual, medición mensualmente, por lo que se prorrateará dicho valor y se irá acumulando.
Establecer una política de descuentos a los clientes a fin de incrementar las ventas.	Las ventas se mantienen casi constante y el resultado final ha disminuido desde los últimos dos ejercicios.	Al incrementar sus ventas obtendrá una rentabilidad mayor si mantiene la proporción actual de sus costos.	Incremento de las ventas= (Ventas del periodo – Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior x 100  Margen de ventas= resultado de la actividad principal / ventas totales.	Se fija un 18% anual, medición trimestralmente.
Analizar las líneas de financiamiento externo para incrementar su flujo de tesorería.	No tiene en cuenta las ofertas disponibles antes de desprenderse de sus terrenos en inversión.	Posibilitar el endeudamiento externo a la tasa más conveniente para la empresa	Comparación de la tasa equivalente de las distintas alternativas.	Sujeto a la necesidad de financiamiento.
Analizar desvíos en el ciclo de cobranzas a fin de mejorar la liquidez de la empresa.	No posee control, plazo real 60 días, informe 21 días.	Permitirá controlar por categoría de cliente los plazos y emitir alertas de para gestionar el cobro.	Periodo promedio de cobro = (Cuentas por cobrar x días del mes) / Ventas mensuales en cuenta corriente x 100	Mensual y se establece el periodo máximo en la categoría.

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 12

*Control de objetivos*

Indicador	Parámetros de Medición	Medición Actual	Meta Esperada	Cantidad clientes Período	Cantidad Cliente Período anterior	Periodo: 1 de 12
Incremento de clientes	(Cantidad de clientes del periodo - clientes del periodo anterior) / cantidad de clientes del periodo anterior x 100	6000	18%	_____	_____	_____
Indicador	Parámetros de Medición	Medición Actual	Meta Esperada	Ventas Período de la Medición	Ventas Período anterior a la Medición actual	Periodo: 1 de 4
Incremento de las ventas	(Ventas del periodo - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior x 100	16%	18%	_____	_____	_____
Margen de ventas	Resultado de la actividad principal / ventas totales.	16%	18%	_____	_____	_____
Indicador	Parámetros de Medición	Medición Actual	Meta Esperada	Mes - Cuentas por Cobrar del segmento	Venta mensual del segmento	Periodo: 1 de 12
Periodo promedio de cobro por segmento	(Cuentas por cobrar x días del mes) / Ventas mensuales en cuenta corriente x 100	60 días	Pequeños	_____	_____	_____
			Medianos	_____	_____	_____
			Grandes	_____	_____	_____

*Fuente: Elaboración propia.*

## Conclusión y recomendaciones

La planificación financiera como se destacó a lo largo del presente trabajo es importante porque permite definir los pasos para responder a las expectativas vigentes del mercado, los avances de la competencia, y poder reaccionar oportunamente ante los cambios en el contexto económico actual.

En el caso de A.J.& J.A.Redolfi S.R.L se muestra como una empresa en términos generales eficaz, pero debe optimizar su rendimiento de operación sobre los activos, comenzando con la mejora de su administración de activos circulantes, principalmente las cuentas por cobrar; ya que si bien en las mismas aplica un interés por mora, es necesario que tenga la certeza de su cobro a fin de contar con recursos para poder obtener descuentos con sus principales proveedores por pronto pago, lo que le permitirá generar un margen superior de marcación o *mark up.*; al comenzar con el perfeccionamiento de una política de crédito con periodos más cortos para los clientes, no arriesgando las obligaciones de deudas y aumentando el volumen de operaciones; contribuirá no solamente a lo anteriormente expuesto sino que también lo ordenará internamente a fin de conocer con certeza cuál es su fondo de maniobra.

También le permitirá conocer la composición de sus créditos, teniendo un panorama más amplio de quienes componen la cuota de mercado que mueve en sus operaciones; conociendo quienes son sus clientes y el comportamiento a fin de poder ofrecerles mejores servicios o bonificaciones con el fin de afianzar la relación comercial, como así también evitar la existencia deudores morosos.

Además de los aspectos económicos y financieros también favorecerá su estructura interna, vinculando las distintas áreas de la empresa, capacitando a su capital humano, los cuales son esenciales para alcanzar los objetivos planteados y logrando un crecimiento sustentable, poniendo como principales responsables en el éxito a los dueños.

Al mismo tiempo de cumplir estrictamente con los controles según los parámetros determinados en la implementación, se recomienda la emisión de un borrador trimestral del estado contable anual a fin de realizar los análisis horizontales y verticales sobre los mismos, con la finalidad de monitorear las variaciones sobre los ratios de liquidez, endeudamiento y márgenes de ventas.

Otro aspecto a optimizar para apuntalar el funcionamiento integral de la empresa es evaluar la implementación de nuevas tecnologías en el área de despacho de mercadería y la

implementación en ventas por comercio electrónico; por lo que se recomienda que en el corto plazo elabore una plataforma digital, tomando la misma como una herramienta más para incrementar sus ventas; la cual le permitirá además estar en contacto más fluido con sus clientes actuales y posibles clientes potenciales para ofrecer los productos, asimismo le permitirá generar una base de datos para realizar informes estadísticos de toda índole desde productos de mayor consumo, marca, tendencias, realizar encuestas, entre otros reportes; generando de esta manera una ventaja competitiva.

El presente plan fue desarrollado teniendo la certeza que la única manera de obtener las metas propuestas es llevar a cabo un proceso duradero de cambio, apuntando a la mejora continua e innovación en sus operaciones, con lo que podrá perfeccionar su gestión comercial, lo que redundará en las utilidades obtenidas asegurando la continuidad del negocio.

## Referencias

- Argentina.gob.ar. (28 de Junio de 2021). *Argentina.gob.ar - Noticias*. (D. 413/2021, Editor) Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-oficializo-la-prorroga-de-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-proximo-31-de>
- Banco Macro. (2021). *Te ayudamos a financiar tu capital de trabajo - MiPyme*. Obtenido de <https://www.macro.com.ar/empresas/financiaciones/mipyme>
- Bautista Puente, C. (2016). *Universidad Nacional del Centro del Perú*. Obtenido de Planeamiento financiero y su incidencia en la rentabilidad de tiendas Oeschle de la ciudad de Huancayo 2016-2019: <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/1626>
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico: McGraw Hill.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (20 de Agosto de 2020). *Came*. Obtenido de [https://redcame.org.ar/novedades/9885/segun-una-encuesta-de-came-el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia?gclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFKrQyhK5w6DaQhnsAb1Y9\\_npCjowI8UgPp7mns3tdT4gcq0fQGPXhoCbJcQAvD\\_BwE](https://redcame.org.ar/novedades/9885/segun-una-encuesta-de-came-el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia?gclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFKrQyhK5w6DaQhnsAb1Y9_npCjowI8UgPp7mns3tdT4gcq0fQGPXhoCbJcQAvD_BwE)
- Escuela de Administración de negocios. (2007 \_nº 61). El capital de trabajo Neto y el valor en las empresas. . *Revista EAN*, 103-121.
- Fowler Newton, E. (2019). *Contabilidad Básica*. Buenos Aires: La Ley.
- Indec. (26 de Agosto de 2021). *Principales indicadores INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- iProfesional. (30 de Junio de 2021). *iProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/impuestos/342398-advierten-que-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-mundial>
- Izar Landaeta, J. M. (2016). *Contabilidad administrativa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Legislatura de la Provincia de Córdoba. (27 de Junio de 2014, 11 de Junio). *Política Ambiental provincial - Ley 10.208*. Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/10208-local-cordoba-politica-ambiental-provincial-lpo0010208-2014-06-11/123456789-0abc-defg-802-0100ovorpyel?q=%28numero->

norma%3A10208%20%29&o=1&f=Total%7CTipo%20de%20Documento/Legislaci  
%F3n/Ley%7CFecha%7COrganismo%7CPublicaci%F3n%7

Ministerio de Tecnología, Ciencia e Innovación. (s.f.). *Argentina Unida*. Obtenido de  
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/cofecyt/financiamiento/robotica>

Ortiz Anaya, H. (2018). *Flujo de Caja y Proyecciones Financieras*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Perez, J. O. (2020). *Análisis de estados financieros*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

Prieto Hurtado, C. A. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá D.C. Colombia: Fundación para la Educación Superior San Mateo.

Rimberti Rodríguez Trujillo, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Ciencia, Tecnología y Sociedad - EBook.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Santander Trade . (Septiembre de 2021). *ARGENTINA: Política y Economía*. Obtenido de  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sapag Chaín, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Mexico: Person Educación de Mexico.

Spidalieri, R. (2010). *Planificación y Control de Gestión , Scorecards en finanzas, Cuestiones Básicas*. Córdoba: Brujas.

Sun Hsieh, H.-y. (2017). *Propuesta de plan financiero para la mejora de la situación de la cadena Mayorista Consumo Easy S.A*. Obtenido de Universidad de Costa Rica:  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/74305>

## Anexos

### Anexo A

#### Análisis Estado de Situación Patrimonial

	al 31/12/A2	V	H	V.A	al 31/12/A1	V	H	V.A	al 31/12/A0	V
<b>ACTIVO</b>										
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>										
Caja y Bancos	2.178.770,08	2%	422%	-7.775.937,22	9.954.707,30	9%	1929%	9.438.707,30	516.000,00	1%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	40%	290%	7.254.299,82	45.888.641,48	43%	250%	27.533.184,89	18.355.456,59	27%
Otras cuentas por cobrar								-2.575.432,69	2.575.432,69	4%
Bienes de cambio	29.827.616,96	21%	163%	6.883.296,22	22.944.320,74	22%	125%	4.588.864,15	18.355.456,59	27%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>85.149.328,34</b>	<b>63%</b>	<b>214%</b>	<b>6.361.658,82</b>	<b>78.787.669,52</b>	<b>74%</b>	<b>198%</b>	<b>38.985.323,65</b>	<b>39.802.345,87</b>	<b>58%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>										
Bienes de uso	44.894.286,49	34%	158%	17.688.983,78	27.205.302,71	26%	96%	-1.190.266,47	28.395.569,18	42%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	3%		3.690.552,83						
<b>TOTAL ACTIVOS NO CTES.</b>	<b>48.584.839,32</b>	<b>37%</b>	<b>171%</b>	<b>21.379.536,61</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>26%</b>	<b>96%</b>	<b>-1.190.266,47</b>	<b>28.395.569,18</b>	<b>42%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>133.734.167,66</b>	<b>100%</b>	<b>196%</b>	<b>27.741.195,44</b>	<b>105.992.972,23</b>	<b>100%</b>	<b>155%</b>	<b>37.795.057,18</b>	<b>68.197.915,05</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CORRIENTE</b>										
Cuentas por pagar	32.134.173,83	24%	166%	10.152.975,32	21.981.198,51	21%	114%	2.617.263,95	19.363.934,56	28%
Remuneración y C. Sociales	13.612.500,00	10%	1067%	2.041.875,00	11.570.625,00	11%	907%	10.294.453,13	1.276.171,88	2%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	6%	235%	950.809,00	7.676.469,00	7%	209%	4.007.646,90	3.668.822,10	5%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>54.373.951,83</b>	<b>41%</b>	<b>224%</b>	<b>13.145.659,32</b>	<b>41.228.292,51</b>	<b>39%</b>	<b>170%</b>	<b>16.919.363,98</b>	<b>24.308.928,53</b>	<b>36%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>										
Cuentas por pagar	18.149.042,99	14%			18.149.042,99	17%		18.149.042,99		
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	7%	313%	8.400.000,00	1.600.000,00	2%	50%	-1.600.000,00	3.200.000,00	5%
<b>TOTAL PASIVO NO CTE.</b>	<b>28.149.042,99</b>	<b>21%</b>	<b>880%</b>	<b>8.400.000,00</b>	<b>19.749.042,99</b>	<b>19%</b>	<b>617%</b>	<b>16.549.042,99</b>	<b>3.200.000,00</b>	<b>5%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,82</b>	<b>62%</b>	<b>300%</b>	<b>21.545.659,32</b>	<b>60.977.335,50</b>	<b>58%</b>	<b>222%</b>	<b>33.468.406,96</b>	<b>27.508.928,53</b>	<b>40%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>51.211.172,84</b>	<b>38%</b>	<b>126%</b>	<b>6.195.536,11</b>	<b>45.015.636,73</b>	<b>42%</b>	<b>111%</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>40.688.986,52</b>	<b>60%</b>
<b>PN + P</b>	<b>133.734.167,66</b>	<b>100%</b>	<b>196%</b>	<b>27.741.195,44</b>	<b>105.992.972,23</b>	<b>100%</b>	<b>155%</b>	<b>37.795.057,18</b>	<b>68.197.915,05</b>	<b>100%</b>

## Anexo B

## Análisis Estado de Resultado

	al 31/12/A2	V	H	V.A.	al 31/12/A1	V	H	V.A.	al 31/12/A0	V
Ventas Netas										
Ventas Rubro Almacén	188.635.385,85	59,2%	143,8%	24.604.615,55	164.030.770,30	59,6%	125,0%	32.806.154,06	131.224.616,24	59,6%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	40,8%	146,3%	18.921.183,36	111.301.078,58	40,4%	125,0%	22.260.215,72	89.040.862,86	40,4%
Total Ventas del Ejercicio	318.857.647,78	100,0%	144,8%	43.525.798,90	275.331.848,88	100,0%	125,0%	55.066.369,78	220.265.479,10	100,0%
Costos										
Costos de Venta	147.429.627,44	46,2%	166,5%	18.797.305,59	128.632.321,85	46,7%	145,2%	40.071.888,94	88.560.432,91	40,2%
Otros costos de venta	102.468.794,04	32,1%	117,0%	13.105.758,76	89.363.035,28	32,5%	102,0%	1.752.216,38	87.610.818,90	39,8%
Total Costos de Ventas	249.898.421,48	78,4%	141,8%	31.903.064,35	217.995.357,13	79,2%	123,7%	41.824.105,32	176.171.251,81	80,0%
Resultado Bruto	68.959.226,30	21,6%	156,4%	11.622.734,56	57.336.491,75	20,8%	130,0%	13.242.264,45	44.094.227,29	20,0%
Gastos										
Administración	7.669.955,43	2,4%	160,1%	2.854.394,53	4.815.560,90	1,7%	100,5%	25.981,65	4.789.579,25	2,2%
Comercialización	11.375.121,39	3,6%	71,7%	-13.291.238,92	24.666.360,30	9,0%	155,6%	8.808.891,06	15.857.469,24	7,2%
Resultado Actividad Principal										
Resultado Financiero	49.914.149,49	15,7%	212,9%	22.059.578,95	27.854.570,55	10,1%	118,8%	4.407.391,74	23.447.178,81	10,6%
Resultado Financiero	39.496.697,42	12,4%	259,4%	19.546.901,82	19.949.795,60	7,2%	131,0%	4.723.970,97	15.225.824,63	6,9%
Resultado NETO	10.417.452,07	3,3%	126,7%	2.512.677,13	7.904.774,94	2,9%	96,1%	-316.579,24	8.221.354,18	3,7%
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	0,3%	371,7%	362.531,95	-1.248.390,00	0,5%	523,9%	-1.010.092,00	-238.298,00	0,1%
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias.										
Impuesto a las Ganancias.	9.531.594,02	3,0%	119,4%	2.875.209,08	6.656.384,94	2,4%	83,4%	-1.326.671,24	7.983.056,18	3,6%
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	1,0%	119,4%	1.006.323,18	2.329.734,73	0,8%	83,4%	-464.334,93	2.794.069,66	1,3%
Resultado Final	6.195.536,11	1,9%	119,4%	1.868.885,90	4.326.650,21	1,6%	83,4%	-862.336,30	5.188.986,52	2,4%

Fuente: Elaboración Propia.

Nota. V=Vertical H=Horizontal V.A.=Valor Absoluto