

**Universidad Siglo 21**



Carrera Contador Público

**Trabajo Final de Graduación**

Reporte de Caso

Determinación de Estructura Óptima de Financiamiento

**“Análisis y determinación de la Estructura Óptima de Financiamiento  
para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”**

“Analysis and determination of the Optimal Financing Structure for the  
company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”

Autor: Costa Montero, Evangelina

Legajo: VCPB33453

D.N.I.:24165109

Director de TFG: Mgtr. D'Ercole, Favio

Esquel, 2021

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Grado se analiza la Estructura Óptima de Financiamiento de la firma Redolfi S.R.L., dedicada a la distribución y comercialización de alimentos. Estudiando sus Balances 2018 y 2017 y obteniendo distintos ratios, surge una situación de descalce entre los ciclos de cobros y pagos, lo que puede acarrear un serio inconveniente a futuro. Si bien la economía del país por el contexto de Pandemia es complicada, dentro de la empresa se ubican falencias como la falta de capacitación del personal, el no tener una política de cobros y pagos organizada, no poder trasladar los aumentos constantes de sus proveedores a los productos y una gestión financiera ineficiente, factores que agudizaron la situación. Ante ello se elabora un Plan para aplicar una política de calificación de sus clientes con una gestión de cobros ordenada, incrementando los medios de pago e informatizando los registros contables, a fin de poder incrementar la liquidez y optimizar la estructura del capital de trabajo.

Palabras claves: liquidez, financiamiento, capital de trabajo, gestión financiera, ratios.

## **Abstract**

In this Final Degree Project, the Optimal Financing Structure of the firm Redolfi S.R.L., dedicated to the distribution and commercialization of food, is analyzed. Studying their 2018 and 2017 Balances and obtaining different ratios, a situation of mismatch arises between the collection and payment cycles, which can lead to a serious inconvenience in the future. Although the country's economy is complicated by the context of the Pandemic, within the company there are shortcomings such as the lack of staff training, not having an organized collection and payment policy, not being able to transfer the constant increases from its suppliers to products and inefficient financial management, factors that exacerbated the situation. In view of this, a Plan is drawn up to apply a rating policy for its clients with orderly collection management, increasing the means of payment and computerizing the accounting records, in order to increase liquidity and optimize the structure of working capital.

Keywords: liquidity, financing, working capital, financial management, ratios.

## Índice

Introducción.....	5
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos .....	7
Análisis de situación .....	9
Descripción de la situación.....	9
Análisis de contexto .....	11
Diagnóstico Organizacional .....	13
Análisis Financiero de los Estados Contables .....	14
Análisis de Ratios .....	17
Marco Teórico .....	20
Diagnóstico y Discusión.....	23
Declaración del problema.....	23
Justificación del problema.....	23
Conclusión Diagnóstica.....	24
Plan de Implementación .....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Alcances del Plan de Implementación .....	25
Limitaciones del Plan de Implementación .....	25
Actividades del Plan de Implementación .....	27
Descripción de las Actividades según los Objetivos.....	29
Evaluación de la Propuesta.....	31
Plan Alternativo .....	32
Conclusiones y Recomendaciones .....	33
Conclusiones.....	33

Recomendaciones .....	33
Bibliografía.....	34
Anexos.....	36
Anexo 1 Tarjeta Visa Distribución .....	36
Anexo II Factoring .....	37

## **Introducción**

Dada la gran competencia existente entre las empresas y el flagelo actual de la pandemia por Covid 19, lo que generó en nuestro país una turbulencia económica con alta inflación, desempleo y recesión en todas las actividades; es de vital importancia que las empresas en general, y las pymes en particular; posean una estructura de financiamiento óptima para el logro de sus actividades, para poder así superar los problemas que se les presenten, y existir en el futuro lejano.

El mercado actual está disminuyendo en la cantidad de empresas, ya que estas se encuentran en un contexto desafiante y con cambios permanentes, y algunas no sobreviven al afrontarlo; es por ello que deben contar con una estructura de financiamiento que les ayude a aprovechar las oportunidades que se les presenten para poder ser más competitivas.

Como menciona Domecq (2018) en un artículo periodístico, la caída del consumo interno, disminución de las ventas y la aceleración de la inflación; trae aparejado una baja en los márgenes de contribución y aumento de costos operativos. Con esta pérdida de eficiencia de la empresa, se da un estrangulamiento financiero donde las empresas operan debajo del punto de equilibrio, con una carga impositiva y costo de dinero altos.

Entonces analizar la estructura de financiamiento posibilita diferenciar los recursos propios y de terceros que las empresas utilizan para financiar sus proyectos e inversiones, eficientizando la utilización de los mismos y cumpliendo con los compromisos asumidos, siendo el fin último incrementar el valor de la organización.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo una estructura de financiamiento adecuada posibilita el equilibrio financiero entre el cobro de las ventas realizadas y el pago de las deudas asumidas, generando un mayor valor para la empresa; o por el contrario cómo una estructura inadecuada puede llevar a la empresa hasta la misma quiebra.

Para ello es necesario que la empresa pueda pensar en un amplio abanico de alternativas de financiamiento, para decidir en sus proyectos de inversión de la manera más acertada.

Este Trabajo Final de Grado tiene por objeto de estudio a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. La misma está ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, fundada hace 50 años por los hermanos Miguel y Alonso Redolfi dedicada comercializar al por mayor productos alimenticios, bebidas, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Comercializa grandes marcas que son reconocidas en el mercado.

Dado su crecimiento, posee autoservicios mayoristas en las localidades de Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco y distribuidoras en Córdoba capital y James Craik, además de vender a través de preventistas; todo ello le permite llegar a gran parte del interior de la Provincia, y traspasar a otras como Santa Fe, La Pampa y San Luis. Cuenta con una cartera de 6000 clientes, y 35 vendedores; diferenciándose de sus competidores a través de una estrategia de satisfacción del cliente y precios competitivos.

Como Garcia Aguilar, Galarza Torres y Altamirano Salazar (2017) manifiestan en un trabajo sobre empresas latinoamericanas, es de vital importancia establecer como estrategia una eficiente administración del capital de trabajo, ya que les permite a las empresas mantener la estabilidad financiera y contar con liquidez, para ser sostenibles y competitivas en el tiempo.

En ese mismo sentido Ochoa Gonzalez, Sanchez Villacres, Andocilla Cabrera, Hidalgo y Medina Hinojosa (2018) mencionan que el análisis financiero es una herramienta clave para la gestión financiera en empresas ecuatorianas, que les permite visualizar la liquidez, solvencia y eficiencia operativa, evaluando el rendimiento del negocio.

Se agrega que Soto González (2017) analiza en empresas sudamericanas la importancia de la información y las herramientas financieras aplicadas a la toma de decisiones, utilizando las mismas para poder financiar sus inversiones, y armar la mejor estructura de financiamiento posible, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo y el costo del capital.

En tanto Cuevas Vargas y Cortes Palacios (2020) analizan en un trabajo de investigación realizado sobre empresas manufactureras mexicanas, la importancia de las

fuentes de financiamiento y cómo si el financiamiento es óptimo permite la innovación, priorizando la financiación con capitales propios hasta que se agotan, para luego financiarse con fuentes externas.

En el ámbito nacional Briozzo y Vigier (2009) analizan varias empresas de Bahía Blanca, donde como conclusión se sostiene la relación estrecha entre la estructura de financiamiento, el tamaño de la empresa y la unificación de la dirección-propiedad, lo que plantea subjetividades en la toma de decisiones.

También Martínez y Guercio (2019) analizan en una investigación científica sobre pymes que comercializan videojuegos; cómo financian su crecimiento, preponderando nuevamente el capital propio sobre las fuentes externas, ya que encuentran como principal obstáculo dentro del sector bancario, la valorización incorrecta de los activos intangibles.

Mientras que Villar (2020) sostiene en un trabajo académico realizado sobre empresas de diversos tamaños, que la inversión a realizar y el financiamiento tanto de capital de trabajo como de activos fijos; se puede estructurar de distintas maneras, todas ellas optimizando la operatoria de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, con el presente trabajo se pretende analizar el ciclo de cobros y pagos de la firma A.J & J.A Redolfi S.R.L., a fin de proponer una mejora para optimizar su estructura de financiamiento; aumentando su liquidez y rentabilidad y posibilitándole un crecimiento a futuro.

#### *Objetivo General*

Determinar la estructura óptima de financiamiento de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, que le permita incrementar su liquidez, a partir del primer semestre de 2022.

#### *Objetivos específicos*

- Analizar la situación económica financiera de la empresa para conocer su situación actual.
- Evaluar distintas fuentes de financiamiento e inversión para lograr aumentar la liquidez en el corto plazo.



- Rediseñar su política de cobros, pagos e inventarios para optimizar su estructura financiera.
- Informatizar los procesos contables de ventas, cobros y pagos para generar información en línea para la toma de decisiones
- Evaluar alternativas para financiar con fondos de terceros, el nuevo depósito de la firma.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa está ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba; con 50 años de antigüedad, dedicada a la comercialización al por mayor de productos alimenticios, refrigerados, artículos de limpieza, bebidas y cigarrillos; teniendo marcas reconocidas en el mercado.

Su forma legal es S.R.L. estando el paquete accionario integrado el 85% por José Redolfi y el 15% entre sus tres hijos Pablo, Lucas e Ignacio. Está encuadrada según su facturación de Balance 2018 como PYME mediana (AFIP, 2021).

Posee autoservicios mayoristas en Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco, y distribuidoras en San Francisco, Río Tercero, Córdoba Capital y Río Cuarto, siendo la principal la localizada en James Craik, desde donde abastecen a las demás sucursales y realizan las compras a sus proveedores. Además cuenta con 35 vendedores preventistas; todo ello le permite llegar a clientes en toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Vende una amplia variedad de productos y marcas de primer nivel. Estas marcas pertenecen a grandes empresas multinacionales, lo que le resta poder de negociación en sus compras.

Cuenta con 6000 clientes que en un 80% son pequeños comercios, de escasos recursos, por ello no poseen poder de negociación ni se les otorga financiamiento, debiendo abonar sus compras al contado. Cabe mencionar que estos comercios compran a quien posea el menor precio de mercado, lo que implica para Redolfi S.R.L. mantener una política de precios competitivos constante. La empresa no los tiene clasificados ni por volumen ni por comportamiento de compra, y en general los capta a través de redes sociales. Al 20% restante se le financia a plazos de 7,15 o 21 días desde la venta.

Si bien año tras año aumenta su facturación; su rentabilidad disminuye, ya que los precios de compra de sus proveedores aumentan a una tasa mayor que los precios de venta. Esta situación es común en todo el sector, y para seguir implementando su política de precios competitivos, debe absorber en parte dicho incremento.

Su margen de marcación ronda entre el 10% y 30% dependiendo del producto y proveedor, pudiendo conseguir importantes descuentos por parte del proveedor si abona la compra en el momento o si adquiere un mayor volumen. Para ello necesita contar con mayor liquidez teniendo plazos óptimos de cobros y pagos, sin presentar desfasajes financieros.

Su personal se compone de 130 empleados priorizando el perfil de empresa familiar, lo que trae aparejado la falta de delegación de funciones, baja rotación y falta de profesionalismo y capacitación. No posee área de Recursos Humanos y no hay un proceso de selección de personal definido; ya que se basan en la confianza. Tampoco se realiza la inducción de los nuevos empleados, generando errores en la operatoria del día.

En cuanto a RSE colabora con instituciones de su comunidad de origen, patrocinando equipos deportivos, eventos y clubes.

En la actualidad la empresa cuenta con 6 depósitos ubicados en distintos lugares; y han planeado como inversión estratégica trasladar las operaciones a un único centro de distribución. Dicho centro también incluye las oficinas comerciales y el área de Mantenimiento de rodados.

El objetivo perseguido con esta inversión es conseguir un incremento sostenido en las ventas, ya que podrán comprar a sus proveedores en mayor escala, obteniendo descuentos directos, pudiendo así disminuir la pérdida de ventas por falta de stock y desabastecimiento de sucursales; y en la mercadería evitarán roturas y robos, teniendo mayor control y ahorro de tiempo en el armado de pedidos. En este nuevo Centro de distribución almacenarán todo tipo de productos alimenticios, enlatados, artículos de limpieza, perfumería, bebidas, y demás productos.

Con este plan y a través de la Ordenanza 1564/07, obtienen beneficios tributarios como la exención de la Tasa por Servicios a la Propiedad y la Tasa de Industria y Comercio por varios años en un 100%, generando un ahorro fiscal significativo.

Ante lo mencionado es necesario realizar un análisis contable de la situación económica y financiera de la empresa para mejorar su liquidez, a través de una gestión óptima de sus cobros y pagos.

### *Análisis de contexto*

Al analizar la empresa, se debe considerar el entorno donde está situada, utilizando para ello la herramienta P.E.S.T.E.L. que permite analizar el impacto de los factores que pueden afectar a la empresa, y están fuera de su control, y a partir de allí definir cursos de acción (Martínez Pedrós, 2005).

*Factor Político:* dada la crisis ocurrida por la pandemia que comenzó en Marzo de 2020, el gobierno ha tomado medidas para paliar esta situación y tratar de minimizar el impacto sobre la población, emitiendo varios decretos, entre ellos el Decreto 260/2020 que faculta al Ministerio de Salud a adquirir servicios e insumos médicos y aplicar las medidas necesarias como proteger los insumos críticos, suspender vuelos provenientes de áreas afectadas y el aislamiento obligatorio, (AFIP, 2020).

Además de otras medidas como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) con el que se otorga un bono de \$10.000.- a personas vulnerables; el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) con el que se postergan los aportes previsionales, Crédito a Tasa Cero para monotributistas, prestaciones por desempleo, creación de impuesto a la riqueza, etc.

El aumento del riesgo país muestra la desconfianza e incertidumbre mundial, ya que este mide la tasa adicional que debe abonar Argentina por endeudarse en el exterior, habiendo superado en la actualidad la barrera de 1600 puntos básicos (Beldi, 2021).

Es de mencionarse que Argentina es uno de los países con mayor carga impositiva sobre la economía formal, que asciende al 106% (Banco Mundial, 2020).

*Factor Económico:* En el país se registró una caída del PBI de 9.9% durante el 2020, acompañada de una fuerte disminución de la inversión, caída del poder adquisitivo de la moneda y del consumo; junto a una inflación interanual de 36% (INDEC, 2021). El nivel de pobreza alcanzó el 42% de la población y el tipo de cambio frente al dólar se ha mantenido dentro de una banda de flotación fijada por BCRA, a fin de que no suba.

La crisis económica vino acompañada de una gran recesión, y una tasa de desempleo que llegó al 11%; alcanzando a 2,2 millones de personas (Jueguen, 2021), a pesar de la prohibición de despedir empleados y la doble indemnización.

Se debe destacar que Redolfi, al comercializar alimentos, no ha cerrado sus puertas durante la pandemia, por considerarse actividad esencial; por ello su facturación no ha disminuido, si bien con la inflación ha tenido un incremento en sus costos operativos y su rentabilidad decrece.

Considerar también, visto el cambio en el hábito de compras de sus clientes, analizar la cartera para poder segmentarlos, ofrecerles planes de financiación acorde al volumen de compras realizado, y poder continuar con su política de precios competitivos.

*Factor Social:* Argentina cuenta con una población de 45,4 millones de habitantes, de los cuales 16.5 millones integran la población inactiva, llegando al 57.7%; mientras que 12 millones de personas se ubican dentro de la población económicamente activa, el 42.3%. De allí surge que hay 1.4 millones de desocupados y 10.7 millones de ocupados (INDEC, 2020).

La canasta básica total asciende a \$ 44.948.-(hasta 3 integrantes) mientras que el ingreso promedio queda por debajo de ella, ya que es de \$ 31.868.-. El coeficiente de Gini del ingreso per cápita familiar fue de 0.44, lo que demuestra que puede haber tensiones sociales dada la desigualdad en los ingresos.

En este contexto de desempleo y alta inflación los hábitos de consumo han cambiado. Las personas cambian a segundas marcas con precios más bajos y el volumen de compras por hogar disminuyó.

Se hace mención a que la empresa colabora en las ciudades donde opera, dando trabajo a sus habitantes y realizando actividades de RSE al colaborar con clubes y eventos.

*Factores Tecnológicos:* los avances tecnológicos facilitan la operatoria diaria de las empresas en sus diversos procesos de cobros, pagos, manejo de inventarios, etc. pudiendo ser incluso una ventaja competitiva. La empresa tiene un sistema de inventarios que le permite el control de stocks mínimos de mercaderías, logrando así abastecer siempre la demanda de sus clientes.

En cambio no posee un sistema de registro diario de operaciones contables, dependiendo de su contador; tampoco posee un sistema de gestión de ventas para poder

eficientizar el seguimiento de operaciones concretadas, proceso que es crítico visto su política de satisfacción del cliente. En este sentido la empresa podría reforzar su presencia en las redes sociales, para tener mayor llegada a sus clientes; y realizar una plataforma de ventas on line.

*Factores Ecológicos:* la empresa posee un Inspector de Seguridad e Higiene que los visita regularmente y cumplen sus recomendaciones, pero podría hacer mayor énfasis y encarar un plan de capacitación del personal en cuidados ambientales como manejo, separación y reciclado de residuos, y plantear un cambio en su flota de rodados, para reconvertirlos a rodado eléctricos en vez de funcionar a nafta o GNC.

En su nuevo depósito puede implementar instalaciones eléctricas y de refrigeración más amigables con el medio ambiente. En estos tiempos donde la Ecología se ha puesto en los primeros planos de Gobiernos y grandes empresas multinacionales, ello les permite ser bien visto por sus empleados, proveedores y clientes.

*Factores Legales:* para desarrollar sus actividades Redolfi debe enmarcarse y cumplir leyes y normas jurídicas, impositivas, y hasta incluso de salud visto el contexto de Covid-19. Su forma jurídica es S.R.L. adhiriendo a las normas del Código Civil y Comercial de la Nación. Sus operaciones de cobros y pagos se encuadran dentro de las normas de AFIP; abonando para ello los impuestos tanto nacionales, provinciales y municipales que corresponda. Sus empleados se registran dentro del convenio colectivo de trabajo de Comercio, debiendo estar cubiertos por una ART. Desde la pandemia la empresa debe también cumplir normas de salubridad, tanto para sus integrantes como para sus clientes y proveedores.

#### *Diagnóstico Organizacional*

Para este tipo de análisis se utilizaran varias herramientas, en este caso utilizaremos FODA para presentar las características Internas (Fortalezas y Debilidades) y Externas (Oportunidades y Amenazas), y poder determinar las ventajas competitivas de Redolfi.

Tabla 1 Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocido en el mercado por su trayectoria</li> <li>• Posee locales estratégicamente ubicados</li> <li>• Precios muy competitivos</li> <li>• Construcción del nuevo centro de distribución</li> <li>• Búsqueda de satisfacción permanente del cliente.</li> <li>• Variedad de productos de marcas reconocidas</li> <li>• Sin endeudamiento en Sistema Financiero</li> <li>• Incremento del uso de redes sociales para publicidad</li> <li>• Clientes diversificados y sin poder de negociación</li> <li>• Cultura de honestidad, esfuerzo y dedicación</li> <li>• Colabora con la comunidad a través de su programa de RSE</li> <li>• Tiempo de entrega acotado</li> <li>• Asesoramiento comercial</li> <li>• Empleados con baja rotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee margen de negociación con sus proveedores</li> <li>• Financiación a sus clientes acotada</li> <li>• No posee área de Recursos Humanos</li> <li>• No posee política de selección ni capacitación de personal</li> <li>• Incremento de sus costos fijos</li> <li>• Alta competencia y precios sensibles a la demanda de los clientes.</li> <li>• Posee varios depósitos sin control de robo o roturas de la mercadería.</li> <li>• No posee sistemas informatizados en las áreas de contabilidad y gestión de ventas</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a beneficios de Ordenanza 1564/07 con exenciones tributarias.</li> <li>• Ventas a través de e-commerce.</li> <li>• Dada la pandemia: al ser actividad esencial siguió trabajando permanentemente.</li> <li>• Capacitación de personal para mejorar sus procesos diarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus clientes pueden cambiar de proveedor con facilidad</li> <li>• Crisis económica del país dada la situación de pandemia.</li> <li>• Cambios de precios constantes por alta inflación</li> <li>• Cambio en los hábitos de compra y caída del consumo</li> <li>• Alta presión fiscal</li> <li>• Cambios de regulaciones en su actividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Análisis Financiero de los Estados Contables*

Para realizar este Reporte de Caso se tomaron los Estados Contables de Redolfi S.R.L. disponibles, siendo los ejercicios de los años 2018 y 2017, para analizar las cuentas más representativas.

*Tabla 2 Análisis Vertical y Horizontal del Activo*

ACTIVO	31/12/2018	Análisis Vertical	31/12/2017	Análisis Vertical	Análisis Horizontal
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	2.178.770,08	1.63%	9.954.707,30	9.39%	-78.11%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	39.73%	45.888.641,48	43.29%	15.80%
Bienes de cambio	29.827.616,96	22,30%	22.944.320,74	21.64%	29.99%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328,34	63.67%	78.787.669,52	74.33%	8.07%
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Bienes de uso	44.894.286,49	33.56%	27.205.302,71	25.66%	65.02%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2.75%	0,00	0%	0%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839,32	36.32%	27.205.302,71	25.66%	78.58%
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	100%	105.992.972,23	100%	26.17%

Fuente: Elaboración propia

Se observa en el análisis vertical que en 2018 los activos corrientes representan el 64% del activo total, mientras que el activo no corriente asciende al 36%, indicando que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Del activo corriente un 40% se compone de las cuentas a cobrar, demostrando que la empresa comenzó a flexibilizar su política de financiamiento a pequeños clientes, o que el 20% restante de su cartera de grandes clientes representa un monto importante en su facturación. Este rubro crece un 16% a comparación del año anterior. Deberá verse la calidad de dichas cuentas a cobrar, realizándole seguimiento a fin de no tener atraso, mora ni incobrables.

Solo el 2% del activo corresponde al rubro caja, el que sufrió además una fuerte disminución del 78% de año a año, en el análisis horizontal; pudiendo traer inconvenientes a la hora de afrontar obligaciones inmediatas.

También comparando ambos periodos se puede ver un crecimiento en el rubro bienes de cambio que aumenta un 30%, atento a la caída de consumo generalizada se deberá verificar no poseer mercaderías vencidas, rota, en mal estado, etc., para no sobrevaluar este rubro.

Se hace mención a que el rubro cuentas por cobrar, está conformado solo por deudores por ventas, y sin participación de Cupones de Tarjetas de Crédito a cobrar, restándole a la empresa una modalidad de cobro que podría ayudar en su liquidez.

En el activo no corriente el rubro bienes de uso representa el 34%, demostrando una inmovilización de capital importante. Dicho rubro creció un 65% con respecto a



2017, dada la adquisición de varios rodados. En el rubro otros activos no corrientes comienzan a registrarse las obras del nuevo centro de distribución, separadas del rubro mejoras en inmuebles, a fin de tener un manejo más prolijo y para poder luego activarlas.

*Tabla 3 Análisis Vertical y Horizontal de Pasivos*

PASIVO	31/12/2018	Análisis Vertical	31/12/2017	Análisis Vertical	Análisis Horizontal
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	32.134.173,83	38.93%	21.981.198,51	36.04%	46.18%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	16.49%	11.570.625,00	18.97%	17.64%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	10.45%	7.676.469,00	12.58%	12.38%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>54.373.951,83</b>	<b>65.88%</b>	<b>41.228.292,51</b>	<b>67.61%</b>	<b>31.88%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	18.149.042,99	21.99%	18.149.042,99	29.76%	0%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	12.11%	1.600.000,00	2.62%	525%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.149.042,99</b>	<b>34.11%</b>	<b>19.749.042,99</b>	<b>32.38%</b>	<b>42.53%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,82</b>	<b>100%</b>	<b>60.977.335,50</b>	<b>100%</b>	<b>35.32%</b>

Fuente: Elaboración propia

El pasivo corriente representa el 65% sobre el pasivo total, y el no corriente el 34%; indicando que la mayoría de sus obligaciones son de corto plazo.

Dentro del pasivo corriente las cuentas por pagar ascienden al 38%, y a comparación del año anterior se incrementa un 46%; debido a un aumento de financiación de sus proveedores; ya que para la compra de rodados realizada han tomado deuda en el Sistema Financiero, apalancando así la deuda en el largo plazo visto el importante monto de la inversión.

Las remuneraciones y cargas sociales ascienden al 16% y se incrementaron un 17% del año anterior, ello en parte debido a las paritarias anuales del gremio de Comercio. Las cargas fiscales representan un 11% sobre el pasivo total, con un aumento del 13% interanual, preponderando los impuestos al Iva, Ganancias e Ingresos Brutos.

En el pasivo no corriente las cuentas por pagar llegan al 22%, siendo la misma la previsión de un juicio laboral, y en otros pasivos no corrientes se ve un aumento interanual del 525%, siendo la deuda que financia la adquisición de rodados ya mencionada.

Es de mencionar que la cuenta Proveedores representa un 78% de las cuentas por pagar, demostrando la financiación que Redolfi S.R.L. posee con sus proveedores en su operatoria habitual.

*Tabla 4 Cuentas por Pagar*

Nota N°7 - Cuentas por pagar	al 31/12/2018	Análisis Vertical
Proveedores	25.198.090,83	78%
Acreedores pagos diferidos	0,00	
Alquileres cobrados por adelantado	0,00	
Préstamo Banco Macro	0,00	
Adelantos en cuentas corrientes bancarias		
Bco. Córdoba Cta. Cte.	2.341.685,00	8%
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398,00	14%
Total Cuentas por pagar	32.134.173,83	100%

Fuente: Elaboración propia

#### *Análisis de Ratios*

Para estudiar en mayor detalle la situación económica financiera de la empresa, se presentan ratios de liquidez, solvencia y endeudamiento, entre otros.

*Tabla 5 Ratios*

Índice	Relación	2018	2017
Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	1.56	1.91
Capital Corriente	Activo Corriente - Pasivo Corriente	30.775.377	37.559.377
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente	1.01	1.35
Solvencia	Activo / Pasivo	1.62	1.73

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de liquidez, a través del cálculo de los distintos ratios, se verifica que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, ya que por cada \$1 que debe; posee a su favor \$1.5; ello dado porque el Activo corriente es mayor al Pasivo corriente, teniendo así un fondo de maniobra positivo. Si bien al compararlo con 2017, el índice de liquidez ha disminuido.

El capital corriente demuestra una cifra importante, que para no estar ocioso o que genere pérdida de rentabilidad, podría aplicarse a la obra del nuevo centro de distribución. La Prueba Ácida refleja una disminución del año anterior, pero aun así Redolfi puede afrontar sus pasivos corrientes, en una relación más estrecha de 1:1.

El índice de Solvencia de 1.62 valida que Redolfi S.R.L. puede afrontar sus obligaciones de corto plazo; y si se relaciona este análisis con índices de Endeudamiento, veremos que en 2018 el 65% de su pasivo es de corto plazo, conformado por la financiación habitual de sus proveedores y la carga impositiva; y el 33% de largo plazo integrado por deuda bancarias y provisiones. Esta situación ya estaba en 2017, lo que denota que la empresa habitualmente se financia con sus proveedores.

*Tabla 6 Índices de Endeudamiento*

Índice	Relación	2018	2017
Endeudamiento Corto Plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total	0.65	0.67
Endeudamiento Largo Plazo	Pasivo no Corriente / Pasivo Total	0.33	0.32

Fuente: Elaboración propia

Para mayor detalle del presente análisis, y ver la generación de fondos, se evalúan los índices de Rentabilidad

*Tabla 7 Índices de Rentabilidad y Plazos promedio de Cobras y Pagos*

Índice	Relación	2018	2017
Margen de Ganancia Neta	( Utilidad Neta / Ventas ) x 100	2%	1%
Margen de Utilidad Bruta	( Utilidad Bruta / Ventas Netas ) x 100	21.62%	20.82%
Retorno de Activos	( Utilidad Neta / Activo Total ) x100	4%	4%

Fuente: Elaboración propia

La empresa posee una rentabilidad bruta del 21% y neta del 2%, con un retorno sobre activos del 2%. Por su actividad de mayorista, es habitual que posea márgenes pequeños de generación, siendo este un negocio de ventas en volumen con baja rentabilidad. La rentabilidad sobre el Patrimonio crece interanual del 9.6% al 12% por el incremento de la utilidad neta.

*Tabla 8 Plazos de cobros y pagos*

Índice	2018	2017
Plazo de cobro de Ventas	60 días	61 días
Plazo de Pago	52 días	60 días

Fuente: Elaboración propia

Analizando los plazos de cobros y pagos de Redolfi S.R.L. se nota que de año a año los plazos de cobro se mantienen, pero los plazos de pago se achican en 8 días, generando un desfasaje financiero entre lo que financian a sus clientes y lo que los proveedores le financian a la empresa. Se deberá tener en cuenta que estos días deben ser cubiertos por fondos propios o de terceros.

Por lo mencionado se puede determinar que la empresa posee una situación económica financiera estable, con una decisión acertada en su endeudamiento bancario a largo plazo para adquirir rodados, a fin de no complicar su flujo de caja diario.

Deberá realizar una gestión de seguimiento de las cuentas a cobrar para optimizar los plazos de cobro, ajustándolos a mismo período que el plazo de pagos para no sufrir desfasaje alguno y no tener incrementos en los costos financieros.

También deberá mantener acotada la estructura fija de la empresa para evitar mayores costos operativos, tratando de eficientizar los procesos.

## Marco Teórico

Para conocer la situación económico financiera de la empresa se han analizado los últimos balances, obteniendo distintos índices, como liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad, etc.; ya que esta información permite la toma de decisiones, disminuyendo los riesgos a asumir, previendo situaciones problemáticas futuras y optimizando el manejo de recursos de la empresa.

Dichos recursos tienen como destino la reposición del capital de trabajo y activos fijos, el pago de deudas y por último el reparto de utilidades.

Como sostiene Arreiza Puma (2019) la tarea del administrador financiero es de vital importancia para la empresa, ya que la gestión del capital de trabajo influye en la liquidez y rentabilidad de la misma. Dicha gestión brinda un equilibrio entre las cuentas por pagar, los deudores y el inventario, aportando un margen de seguridad al disminuir los riesgos financieros.

Los índices forman parte de una serie de herramientas que se utilizan en el análisis de gestión, y es por ello que toda empresa debe manejarlos para poder plantear estrategias a seguir y correcciones a las mismas, si hubiera desvíos.

Como manifiestan Herrera Freire, Betancourt Gonzaga, Vega Rodríguez y Vivanco Granda (2016) el Índice de liquidez nos permite conocer si la empresa posee los recursos financieros necesarios para poder cubrir las obligaciones presentes, además de orientar la toma de decisiones.

Mientras que Córdoba Padilla (2014) sostiene que el Índice de endeudamiento evidencia la proporción de fondos que aportan los acreedores, identificando el riesgo asumido por los acreedores y propietarios, y la conveniencia o no del nivel de endeudamiento que se posee; teniendo en cuenta que cuanto más alto este índice, se puede plantear mayor riesgo de insolvencia.

Para la Teoría del Equilibrio, la estructura óptima de financiamiento implica una mezcla eficiente de recursos propios y ajenos, que maximizan el valor de la empresa y disminuyen el costo del capital. Esta teoría indica que la financiación con capital propio posee un mayor costo que financiarse con capital ajeno, porque los intereses se deducen de impuestos (Cabrer Borrás & Rico Belda, 2015).

En contraposición Cantero Saiz (2017) menciona que la teoría de Jerarquía o Pecking Order sostiene que las empresas poseen un orden para endeudarse, prefiriendo primero el endeudamiento con capital propio, ya que posee menor riesgo y los costos disminuyen; para luego recurrir a la deuda y por último a la emisión de nuevas acciones. En esta Teoría se verifica la asimetría de la información entre los accionistas y los inversionistas externos, y la motivación de los accionistas por mantener la propiedad y control empresarial, lo que condiciona en gran medida las fuentes de financiación.

Sin embargo, y opuesto a ambas teorías, el Modelo de Crecimiento Financiero propuesto por Berger y Udell (1998) sostiene que las fuentes de financiación utilizadas por las empresas dependen de la fase de desarrollo en las que estas se ubican, en función del tamaño y edad; siendo en su primer etapa fuentes internas de financiación, para a medida que crece financiarse con bancos, inversores de riesgo o financieras; y llegada la etapa de crecimiento constante poder endeudarse con capital público y mercados de deuda.

Más allá de ello Albornoz y Cuello (2010) sostienen la importancia en los plazos de financiación, ya que para financiar activos no corrientes el endeudamiento debe ser de largo plazo, para no afectar el capital circulante; mientras que los activos corrientes deben financiarse con deuda de corto plazo.

Algunos de los distintos tipos de financiamiento que se encuentran en la actualidad son autofinanciamiento, crédito de proveedores, anticipos de clientes, créditos bancarios de corto o largo plazo, factoring, leasing, entre otros.

Arroyo, Vásquez y Villanueva (2020) sostienen que los financiamientos más utilizados son el autofinanciamiento, que se obtiene de los recursos generados por la empresa; el crédito de proveedores, que consiste en que éstos otorguen a sus clientes facilidades para abonar el monto adeudado, ya sea otorgando plazo o permitiendo pagos parciales; y el anticipo de clientes, en los que se abona total o parcialmente el monto de ventas posteriores.

Los créditos bancarios pueden ser descubiertos en cuenta corriente, para necesidades de corto plazo, o préstamos de corto o largo plazo, donde el cliente cobra una determinada cantidad de dinero que se le acredita en una cuenta; comprometiéndose

a devolverla según lo convenido en cuanto a plazos, que pueden tener periodos de gracia y pudiendo otorgar o no garantías, etc.

Carmona Muñoz y Chaves Camargo (2015) exponen que el factoring o factoraje es una herramienta eficiente de financiación a corto plazo, donde la empresa (cedente) vende sus cuentas a cobrar (facturas o cheques), a una entidad denominada factor, abonando un interés que le descuentan cuando le liquidan dicha venta, generando así liquidez inmediata de esos créditos.

A su vez Dominguez Gonzalo (2016) manifiesta que el Leasing es un arrendamiento financiero que implica el alquiler de un bien, siendo un activo no corriente como maquinarias, rodados, etc.; y que es adquirido por la empresa, que posee opción de compra del mismo. La opción de compra es una cuota más que se ejerce o no, al vencimiento; teniendo este contrato beneficios impositivos.

Dada la situación actual y el mercado donde opera Redolfi S.R.L., su gerente financiero deberá evaluar las condiciones de cada alternativa de financiación, a fin de poder tomar la decisión más beneficiosa para la empresa, generando liquidez para cumplir las obligaciones sin inconvenientes, y tratando de disminuir los intereses abonados.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

En el presente Reporte de Caso y tras el análisis efectuado a Redolfi S.R.L.; se determina que el principal problema en la actualidad, se encuentra en el ciclo de cobros y pagos; donde posee un desfase que le genera pérdida de liquidez, la que debe cubrir con financiación externa; ya que la generación operativa de la empresa también ha disminuido.

Cabe destacar que la empresa no posee una política de cobros y pagos definida, ni un sistema contable que le brinde información; y si a ello se agrega el contexto de pandemia, con caída del consumo e inconvenientes en la cadena de pagos, genera que el desfase de plazos sea mayor. Esta situación debe modificarse, a fin de prevenir iliquidez, incremento del endeudamiento y falta de competitividad, lo que afectaría seriamente a Redolfi.

### *Justificación del problema*

La empresa opera en un mercado altamente competitivo, donde la globalización y uso de redes crea clientes cada vez más informados y exigentes.

Redolfi posee gran cantidad de clientes, pero no los tiene segmentados ni les genera una oferta de valor para diferenciarse y fidelizarlos, más allá de los precios competitivos.

Al otorgar facilidades de plazo en sus ventas, se propone clasificar a sus deudores; analizando los montos que operarán y gestionando los cobros; a fin de no tener incobrabilidades ni pérdidas a futuro. En este contexto de pandemia los deudores pueden presentar atrasos con mayor probabilidad, y es por ello que se debe hacer una gestión de cobros eficiente, aplicando intereses a los deudores que se atrasen.

En cuanto a los proveedores no posee poder de negociación, imponiéndole obligaciones que debe afrontar en el corto plazo sin atrasos, ya que si los hubiera los proveedores no le hacen nuevos envíos de mercaderías.

Sumado también la falta de sistemas contables que le generen información para anticiparse a inconvenientes, y le permitan la toma de decisiones para un manejo eficiente.



### *Conclusión Diagnóstica*

Para revertir la situación planteada y contar con mayor liquidez se puede optar por implementar varias alternativas.

Para otorgar plazo a los clientes, debe definirse una política de créditos donde se los evalúe y califique en montos y plazos. Además de gestionar de manera eficiente los cobros, sumando intereses de acuerdo a la mora producida.

Al dar plazo, el monto de la cartera de deudores se incrementará, con lo que se puede recurrir al Factoring para vender dichas facturas y cheques, y tener el efectivo más rápidamente, además de sumar como medio de cobro a las tarjetas de crédito, lo que disminuirá el riesgo de incobrabilidad.

Una vez definida esta política y para incrementar las ventas, puede abrir una página de internet para comercializar sus productos, abarcando así mayor radio geográfico, pudiendo cobrar con Tarjetas de Débito y Crédito y Cheques Virtuales.

También vinculado a las modalidades de cobro se puede implementar una Tarjeta Distribución donde la empresa contrata a un Banco para que éste califique a sus clientes otorgándole límites de créditos en una tarjeta de compra exclusiva para Redolfi.

Para la toma de decisiones debe incorporarse un sistema contable que permita a la empresa de manera integral contabilizar las ventas y compras, gestionar los cobros y pagos, además de controlar el inventario.

Si trascurrido el tiempo e implementando las alternativas mencionadas el desfase continúa, se puede plantear tomar un préstamo bancario de mediano plazo por el monto necesario para cubrirlo, a fin de cuotificar ese monto y poder prorratarlo en el tiempo; se debe tener en cuenta que habrá que analizar el interés a abonar.

## **Plan de Implementación**

En esta etapa del Trabajo se desarrollan las actividades para llevar a cabo la propuesta de la empresa, considerando los objetivos planteados, el alcance, las limitaciones y los recursos involucrados.

### *Objetivo General*

- Incrementar la liquidez de la empresa en el primer semestre de 2022

### *Objetivos Específicos*

- Definir una Política de Créditos para otorgar montos y plazos a clientes
- Incrementar las ventas comercializando productos por internet
- Establecer procesos para las modalidades de cobro Factoring y Tarjeta Distribución
- Informatizar las operaciones contables de cobros, pagos e inventario, para mejorar la toma de decisiones.

### *Alcances del Plan de Implementación*

*Alcance de contenido:* en este trabajo se trata la temática de determinar la estructura óptima de financiamiento de la empresa, concentrando la atención en los ciclos de cobros de los clientes y pagos a proveedores, para poder efficientizar los mismos, a fin de disminuir el desfasaje financiero existente.

*Alcance geográfico:* el plan de implementación se centraliza en el Área de Administración y Finanzas de la firma Redolfi SRL, en el sector de Cobranzas y Pagos.

*Alcance temporal:* la propuesta se implementará en un plazo de 3 meses, para comenzar 2022 con una reducción en el desfasaje financiero.

### *Limitaciones del Plan de Implementación*

Durante la realización del presente trabajo no se presentaron dificultades ni limitaciones para realizar el análisis, teniendo alcance al material necesario para la evaluación y armado de la propuesta. Este análisis fue viable ya que se contó con los recursos necesarios para el normal desarrollo.

Sin embargo se menciona que si el escenario de Pandemia continúa a lo largo del tiempo, dado la imprevisibilidad económica de la misma, el plan puede tener dificultades y no obtener los resultados previstos.

### *Recursos involucrados*

Para poder ejecutar la propuesta se debe contar con espacio físico dentro de las oficinas, donde puedan trabajar el Contador y los empleados del sector llevando adelante diariamente las tareas como equipo de trabajo. Se necesitará, muebles como escritorios, sillas, computadoras, impresoras, teléfonos, etc.

Dentro del proceso de análisis de los deudores, Redolfi puede utilizar como informe comercial de sus clientes a la Central de Deudores del B.C.R.A., que figura dentro de la página del Banco, siendo gratuito. Si bien hay otros informes comerciales con mayor información, los mismos son pagos, y dependerá del volumen de crédito a otorgar al cliente si se justifica abonarlo o no.

Para incrementar las ventas se debe armar la página de Internet, y para ello debe contarse con un especialista programador, quien asista con las herramientas necesarias para la tarea del armado de la misma, y luego el mantenimiento y actualizaciones correspondientes. El especialista debe tener título terciario, y dado que Redolfi está ubicada dentro de la Provincia de Córdoba, para calcular el valor de los honorarios se toma como valor base el modulo indicado de \$ 1824.- por hora (Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba, 2020). Se estima para el armado 20hs, es decir el total asciende a \$ 36.480.- Al armado de la página debe adicionarse el Certificado SSL para encriptamiento de datos y poder realizar operaciones seguras, cuyo costo anual asciende a \$ 13.999.- anual (GoDaddy, 2019).

También para otorgar mayor crédito a los clientes, y relacionado a las compras en línea, se puede contratar con un Banco una Tarjeta de Crédito para compras exclusivas en Redolfi, la que se denomina Tarjeta Distribución. El Banco califica al cliente otorgándole un límite de crédito para comprar exclusivamente en Redolfi, otorgándole así montos y plazos que financia el mismo Banco, lo que posibilita que Redolfi pueda tener una cobranza asegurada y en menos tiempo, consiguiendo mayor liquidez.

En lo que respecta al Factoring se debe contar con un Banco que realice dicha operatoria, con una cuenta abierta a tal fin, monitoreando las tasas que se cobran en las

operaciones realizadas para que las mismas no sean superiores a la rentabilidad de la empresa.

Para adquirir el sistema contable y teniendo en cuenta el volumen de operaciones, cantidad de usuarios y facturación de la empresa, se puede optar entre varias posibilidades, pudiendo seleccionar:

De la empresa Xubio el módulo Solución Total por \$ 8400.- más IVA mensual

De la empresa Alegra Argentina con el Plan Plus por \$ 5599.- por mes más IVA,

De la empresa ContaSimple el Plan Ultimate por \$ 11590.- trimestral más IVA.

Para implementar y llevar a cabo todos estos cambios debe contarse con la ayuda de un especialista, siendo un Contador Público, que aportará herramientas para realizar las distintas actividades, y capacitará al personal tanto en el manejo del sistema contable como en la evaluación en el manejo de los clientes y la nueva política de créditos.

El valor establecido por modulo es de \$2034.- (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2020). Se estima que el Contador pueda asistir a la empresa 3 veces por semana y 4 horas por día, siendo al mes 48 módulos, un total de \$ 97.632.-

Para que el Contador pueda desarrollar sus tareas dentro de las instalaciones de Redolfi, se debe adquirir una computadora, escritorio y silla.

#### *Actividades del Plan de Implementación*

Las actividades a realizar son:

- Reunión con los socios para asesorar en distintos lineamientos y que puedan definir la nueva Política de Créditos.
- Reunión con Programador por el armado de la página, para que posea los productos y los medios de cobro necesarios
- Búsqueda y Entrega de opciones a los socios, para la Selección del Banco donde se realizará el Factoring de los cheques y la Tarjeta Distribución
- Presentación a los socios de los distintos sistemas de Contabilidad, a fin de que seleccionen uno de ellos.

Estas actividades permiten el cumplimiento de los Objetivos Específicos del Plan de Implementación, y estos a su vez permiten el cumplimiento de los Objetivos Específicos y General del presente Trabajo, en pos de implementar una adecuada estructura de financiamiento. Se adjunta el Presupuesto con los costos mencionados.

*Tabla N°9 Presupuesto Plan de Implementación*

		Fecha	01/11/2021
Cliente: A .J. y J. A. Redolfi S.R.L.			
San Pablo 440, James Craik, Provincia de Córdoba			
Descripción		Importe	
Honorarios de Profesional para el armado de Página de Internet		36480	
Certificado SSL de Encriptamiento de Datos		13999	
Sistema Contable Xubio - Solución Total		8400	
Honorarios Contador para implementación del Plan - 48 módulos		97632	
Computadora 8GB RAM 1TB con Monitor		72999	
Escritorio de computación		6999	
Sillón de escritorio		16900	
Total presupuestado		216929	

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el horizonte temporal del presente Plan de Implementación, se expone las distintas tareas en un Diagrama de Gantt.

*Tabla N°10 Diagrama de Gantt*

N°	Actividad	Inicio	Días	Oct (semanas)				Nov (semanas)				Dic	
				1	2	3	4	1	2	3	4	1-4	
1	Reorganización personal y capacitación política ctos y gestión cobros	01-oct	7										
2	Análisis y clasificación deudores por ventas	08-oct	10										
3	Armado de legajos clientes	18-oct	15										
3	Implementación gestión cobros y mora	02-nov	3										
4	Implementación página ventas en línea	05-nov	5										
5	Búsqueda y selección Entidad para Factoring y Tarjeta Distribución	10-nov	4										
6	Implementación Factoring, Tarjeta Distribución y capacitación al personal	14-nov	4										
7	Selección Sistema Contable	18-nov	2										
8	Implementación Sistema Contable y Capacitación al Personal	20-nov	10										
9	Control de medidas implementadas	30-nov	30										

Fuente: Elaboración propia

En este Diagrama las tareas se realizan dentro de un periodo de 3 meses, siendo el mes de Diciembre de Control para las tareas implementadas, a fin de comenzar en el año 2022 con los procesos funcionando.

*Descripción de las Actividades según los Objetivos*

Las actividades deben desarrollarse en el orden mencionado, ya que unas dependen de las otras. Este orden lo seguirá el Contador contratado como responsable de la Implementación.

Las tareas 1, 2, 3 y 4 están relacionadas con el Objetivo Especifico N° 1 del Plan, y son las que permiten llevar a cabo la implementación de la nueva Política de Créditos, siendo el puntapié inicial de todo el proceso de reorganización institucional. Se reordenará al personal existente en la empresa, según sus capacidades, separando las actividades por empleado, capacitándolos en las tareas a realizar, para así poder eficientizar la gestión de créditos y cobros.

Se clasificarán a los deudores por ventas, armando sus legajos para actualizar sus datos, y analizando si es factible que operen a crédito, y en dicho caso determinar los montos y plazos de sus operaciones. Se los dividirá de acuerdo al monto de crédito otorgado, a fin de hacer el seguimiento de los mismos en cuanto a su cumplimiento.

Se deberá analizar y determinar los intereses a aplicar de acuerdo al plazo de financiamiento y determinar el descuento otorgado como beneficio para los clientes que abonen de contado, para tentarlos a abonar de esta manera.

Se pueden aplicar descuento del 5% a ventas hasta \$ 500mil, por ventas de \$ 500.001.- hasta \$ 1.000.000.- aplicar descuentos del 8%. Si la venta fuera de un monto mayor se puede aplicar un descuento del 10% previo conformidad de los socios.

Para las ventas a plazo se hará el seguimiento de los atrasos de los clientes, aplicando intereses de recargo a quienes corresponda, de acuerdo a los días de atraso que posean.

*Tabla N°11 Propuesta de Intereses a aplicar en atraso de clientes*

Plazo	Interés
hasta 30 días	10%
hasta 60 días	15%
hasta 90 días	20%

Fuente: Elaboración propia

Para llevar adelante esta gestión de cobros se debe capacitar al personal, para que realicen el seguimiento de los deudores, separando a los mismos de acuerdo al monto adeudado y a la cantidad de días de atraso, contactando a cada cliente para ver motivos del atraso y posible vía de cobro.

El Contador será el especialista que relacionará todas las tareas mencionadas y capacitará al personal, tanto en la política de créditos como en la gestión de cobros, permitiendo así que la implementación sea viable y sus procesos eficientes.

La tarea N° 4 se relaciona con el Objetivo Especifico N°2, posibilitando la apertura que la página de ventas en línea sea un nuevo canal de ventas que permita incrementar la facturación y también amplíe los medios de cobro, sumando a las Tarjetas de Débito y Crédito y a los cheques virtuales. Esta plataforma será controlada por un empleado del área, quien visualizará las operaciones concretadas y los cobros de las mismas.

Debe tenerse en cuenta que por las ventas cobradas con las tarjetas de débito la comercializadora retiene un 0.85% más IVA, y por Tarjetas de Crédito un 2.99% más IVA.

Las tareas N° 5 y 6 se relacionan con el Objetivo Especifico N° 3, seleccionando un Banco en el que se cesionarán los valores cobrados para obtener mayor liquidez. Se adjunta Tabla con las distintas Tasas que poseen algunos Bancos en la actualidad.

*Tabla N° 12 Tasas de Interés Vigentes para Factoring*

BNA FACTORING	TNA
Cheques hasta 180 días	23%
Facturas Simples	31%
BANCO COMAFI	
Cheques hasta 90 días	47%
BANCO MACRO	
Cheques hasta 90 días	35%
BANCO PATAGONIA	
Cheques hasta 180 días	35%

Fuente: Elaboración propia

También en dicho Banco se contrata la Tarjeta Distribución donde Redolfi le proporciona los datos de determinados clientes al Banco, y este los califica dándoles una Tarjeta de compra exclusiva para utilizar en la empresa. Ello permite que Redolfi posea mayor liquidez ya que el financiamiento lo realiza el Banco, y además la cobranza

asegurada; ya que al autorizar la compra se le acreditan los fondos a las 48hs hábiles, otorgándole al cliente el beneficio de comprar a crédito en 1 pago o cuotas.

Las tareas N° 7 y 8 se relacionan con el Objetivo Específico N° 4, permitiendo que el nuevo Sistema Contable brinde información segura y actualizada para una eficiente toma de decisiones por parte de la Dirección.

El Contador es el especialista que nos brindará herramientas para implementar dicho sistema y es quien realizará la capacitación del personal del área, siendo que todos los empleados deben poder manejarlo de la manera correcta. Se crearán los usuarios o “login” de cada empleado a fin de registrar las tareas realizadas por cada uno, y se guardará una copia de seguridad de las operaciones realizadas una vez por semana.

La tarea N° 9 es el Control de todas las medidas implementadas, lo que permitirá ver posibles desvíos y errores, para poder plantear las correcciones que sean necesarias.

El Contador es el especialista que estará a cargo del Control y Corrección de desvíos, revisando mensualmente las actividades.

#### *Evaluación de la Propuesta*

Una vez instrumentado el Plan se deberá realizar controles periódicos a través de indicadores, a fin de evaluar si la situación económica financiera de la firma evoluciona dentro de lo esperado, utilizando para ello como indicadores los plazos de cobros y pagos, índice de liquidez y endeudamiento.

*Tabla N° 13 Metas de Indicadores*

Metas de Indicadores	Control	2017	2018	Meta 2022
Plazos de cobros	Mensual	61	60	45
Plazos de Pagos	Mensual	60	52	75
Índice Liquidez	Mensual	1,91	1,56	1,9
Índice Endeudamiento	Bimestral	0,67	0,65	0,5

Fuente: Elaboración propia

Si durante la implementación de las nuevas medidas se plantean desvíos de las metas propuestas, se realizarán correcciones que también debe ser controladas periódicamente para llegar al objetivo final.



*Tabla N°14 Correcciones del Plan de Implementación*

	Objetivos Específicos del Plan de Implementación	Medición	Corrección	Plazo Revisión
1	Analizar y definir una Política de Créditos para otorgar montos y plazos a los clientes	Incremento de Ventas de 10% mínimo y aumento de la cuenta Deudores por Ventas	Mayor proactividad en las ventas y comunicación a los clientes de la financiación otorgada	Mensual
2	Armar y publicar una página de ventas en línea	Seguimiento de las ventas realizadas por este canal, debiendo ir en aumento	Aumentar la publicidad de este canal. Otorgar descuentos a compras realizadas vía internet	Mensual
3	Seleccionar Entidad para Factoring y Tarjeta Distribución e implementar operaciones	Calcular ratio de liquidez que debe ir en aumento llegando a la meta planteada	Incrementar cantidad valores cedidos, negociar las tasas de interés aplicadas por Banco	Mensual
4	Adquirir un sistema contable que englobe los cobros, pagos e inventario	Obtención de información en línea de deudores por ventas, pagos e inventario sin errores	Capacitación al personal según las necesidades	Mensual

Fuente: Elaboración propia

#### *Plan Alternativo*

Si aún con la implementación de este Plan no se pudiera incrementar la liquidez para operar eficientemente; y dado que aún no termina el difícil contexto de Pandemia donde el consumo cae y las obligaciones ante proveedores no disminuyen; se puede plantear como alternativa el tomar un préstamo bancario de mediano plazo (36 meses) por el monto necesario del desfasaje. Con el mismo se prorratea la necesidad a lo largo del tiempo, obteniendo efectivo para las necesidades diarias. Debe analizarse la tasa del mismo, a fin de elegir la más conveniente.

*Tabla N° 15 Tasa de Interés de Préstamos a Mediano Plazo*

Préstamo Mediano Plazo	TNA
BANCO CITI	39%
BANCO NACION	26%
BANCO PATAGONIA	35%
BANCO MACRO	37%

Fuente: Elaboración propia

Con la implementación de este Plan se estima que para el primer semestre de 2022 se pueda revertir la tendencia de disminución en los ratios de Liquidez, Prueba Ácida y Solvencia, para que así la empresa pueda operar más eficientemente en la parte financiera, incrementando su rentabilidad.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### *Conclusiones*

El presente Trabajo Final de Grado se centra en la Estructura de Financiamiento de Redolfi S.R.L., en la que analizando los balances 2017 y 2018 se verifica una situación económica financiera estable; pero teniendo sus principales índices un constante deterioro año tras año. Si ello se mantiene en el tiempo, puede acarrear dificultades financieras a futuro, siendo aquí donde se destaca la importancia y necesidad de una gestión financiera eficiente que posibilite a la empresa aumentar su liquidez. Se concentra el análisis en la gestión de cobros y pagos donde se encuentra el desfase, presentando un Plan viable económicamente, con distintas alternativas para que Redolfi no pierda competitividad.

Se concluye que con la implementación de una Estructura de Financiamiento Óptima la empresa logra un incremento de su liquidez, eficientizando la gestión de cobros y pagos. Además este plan le permite fidelizar a sus clientes al venderles a crédito, incrementar su facturación al comercializar productos por internet y contar con más medios de cobro para cobrar anticipadamente y de manera más segura.

### *Recomendaciones*

Dado el crecimiento de la empresa, se recomienda la formación del Área de Recursos Humanos, a fin de promover una capacitación continua del personal, formalización de las distintas áreas con separación de tareas y diseño de puestos, además de trabajar sobre la cultura organizacional para unificar criterios.

A fin de organizar mejor los procesos se sugiere armar Manuales de Procedimientos, estableciendo tareas, circuitos y procedimientos claros.

Mencionar además mayor involucramiento de los socios en el Área de Finanzas, especialmente en los cobros, pagos y compras; a fin de tener mayor control; siendo los interlocutores de la empresa ante distintas Instituciones y Bancos, pudiendo negociar tasas, servicios y obtener beneficios.

Si los socios no pudieran asumir este rol, se puede seleccionar un Contador a quien delegar estas funciones, teniendo comunicación permanente con los socios. También establecer una planificación tributaria, que de manera ordenada acompañe el objetivo de una mayor liquidez.

## Bibliografía

- AFIP (Decreto 260 12 de Marzo de 2020).
- AFIP. (30 de Marzo de 2021). *AFIP*. Recuperado el 21 de Agosto de 2021, de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Albornoz, C., & Cuello, M. (2010). *Administracion del Capital de Trabajo*. Academia.
- Arreiza Pusma, E. (19 de Junio de 2019). Gestión del Capital de Trabajo como Estrategia Financiera para el Desarrollo Empresarial. *Revista de Investigación Valor Contable*, 6(1), 65-77.
- Arroyo, P., & Vásquez R y Villanueva, A. (2020). *Finanzas Empresariales: Enfoque Práctico* (Primera Edición Digital ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima .
- Banco Mundial. (Julio de 2020). *Doing Business*. (B. Mundial, Editor) Recuperado el 21 de Agosto de 2021, de <https://www.doingbusiness.org/es/data/exploretopics/paying-taxes>
- Beldi, L. (20 de Julio de 2021). El riesgo país de la Argentina llegó a su nivel más alto desde la salida del default. *Infobae*.
- Berger, A & Udell, G ( Agosto de 1998). La Economía de las Finanzas de la Pequeña Empresa: el papel de los mercados de deuda y capital privado en el ciclo de crecimiento financiero. *Revista de Banca y Finanzas*, 22 (6 a 8, 613-673.)
- Briozzo, A., & Vigier, H. (2009). *La estructura de capital de las pequeñas y medianas empresas argentinas*. Bahía Blanca: Estudios Económicos.
- Cabrer Borrás, B., & Rico Belda, P. (Agosto de 2015). Determinantes de la estructura financiera de las empresas españolas. *Estudio de Economía Aplicada*, 33(2), 513-531.
- Cantero Saiz, M. (2017). *Riesgo Soberano y Política Monetaria efectos sobre los préstamos bancarios y el Crédito Comercial*. Santander, España: Universidad de Cantabria.
- Carmona Muñoz, D., & Chaves Camargo, J. (Enero-Junio de 2015). Factoring: una alternativa de financiamiento como herramienta de apoyo para las empresas de transporte en Bogotá. *Revista Finanzas y Política Económica*, 7(1), 27-53.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (17 de Diciembre de 2020). *Resolución 63/20 CPCE Córdoba*. Recuperado el 19 de Octubre de 2021, de <https://cpcecba.org.ar>
- Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba. (Agosto de 2020). *cpcipc.org*. Recuperado el 18 de Octubre de 2021, de [www.cpcipc.org](http://www.cpcipc.org)
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Pearson .
- Cuevas Vargas, H., & Cortes Palacios, H. (Julio de 2020). Efectos de la estructura de capital en la innovación. *Investigación Administrativa*, 49(126), 12602.

- Domecq, E. O. (06 de Noviembre de 2018). Manual de Supervivencia. *Bae Negocios*.
- Dominguez Gonzalo, E. (2016). *Iniciación a la Economía*. Logroño : Tutor Formación .
- Garcia Aguilar, J., & Galarza Torres, S. &. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23), 30-39.
- GoDaddy. (13 de Noviembre de 2019). *GoDaddy*. Obtenido de <https://ar.godaddy.com>
- Herrera Freire, A., Betancourt Gonzaga, V., Herrera Freire, A., Vega Rodriguez, S., & Vivanco Granda, E. (Mayo de 2016). Razones Financieras de Liquidez en la Gestión Empresarial para toma de Decisiones. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151-160.
- INDEC. (17 de Diciembre de 2020). *Informe Técnico Vol 4 n° 7*. Obtenido de [indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3trim\\_20E927D146A5](https://indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim_20E927D146A5)
- INDEC. (2021). *Informes Técnicos Vol 5, n° 1 y n° 51*. Obtenido de [indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_01\\_215E241F64B7.pdf](https://indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_01_215E241F64B7.pdf)
- Jueguen, F. (25 de Marzo de 2021). El desempleo cerró en 11% en 2020 y alcanzó a 2.2 millones de personas. *La Nación*.
- Martínez Pedrós, D. &. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez, L., & Guercio, M. B. (Junio de 2019). La estructura de financiamiento de las PyMEs de videojuegos de Argentina. (F. d. Económicas, Ed.) *Ciencias Administrativas*, año 7(13).
- Ochoa Gonzalez, O., Sanchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo Hidalgo, H. & Medina Hinojosa, D (Abril de 2018). El Análisis Financiero como Herramienta Clave para una Gestión Financiera eficiente en las Medianas Empresas comerciales del Cantón Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-19.
- Soto González, C. O. (2017). Perspectivas de los criterios de evaluación financiera, una selfie al presupuesto de proyectos de inversión. (I. R. Journal, Ed.) *Revista Innova Research Journal*, 2(8.1), 139-158.
- Villar, L. (2020). *Estructura de financiamiento de las empresas en la Argentina : influencia del Tamaño de la firma y del sector al que pertenece*. Asociación Argentina de Economía Política.

## Anexos

### *Anexo 1 Tarjeta Visa Distribución*

Visa Distribution satisface las necesidades de los distribuidores de agilizar las cuentas por cobrar y las de las empresas por obtener créditos para sus actividades, materias primas y servicios.

Las ventajas que ofrece Visa Distribution:

- Agiliza los procesos de cuentas por cobrar y facturación de los distribuidores.
- Elimina la necesidad de portar el dinero o los cheques recibidos durante el proceso de cobro.
- Ayuda a las empresas pequeñas y medianas a financiar sus compras con el distribuidor.
- El distribuidor cuenta con un proceso mucho más rápido y sencillo para recibir los pagos al eliminarse el proceso tradicional de facturación y cobro.
- Elimina el inconveniente de procesar los pagos con cheques y efectivo.



Fuente: [www.visa.com.ar/empresas/soluciones-comerciales/solicita-tu-tarjeta/distribucion.html](http://www.visa.com.ar/empresas/soluciones-comerciales/solicita-tu-tarjeta/distribucion.html)

## Anexo II Factoring



### CUÁLES SON LAS VENTAJAS DEL FACTORING?

- Liquidez, para que puedas administrar el capital de trabajo de la forma más beneficiosa para tu negocio.
- Mayor flexibilidad en la gestión financiera, permitiendo aprovechar descuentos por pronto pago mejorando así la rentabilidad del negocio
- Mejora de los índices financieros de los Estados Contables de tu empresa.
- Mayor competitividad, a partir de la posibilidad de que le ofrezcas a las empresas mejores condiciones de pago.
- Protección crediticia: te otorgamos 100% de cobertura contra deudores incobrables.
- Reducción de costos: las tareas de cobranza y análisis de riesgo son llevadas a cabo por nosotros
- Podrás concentrarte en la gestión comercial de tu empresa, delegando el servicio de cobranza en nosotros.

Fuente: [www.bice.com.ar/productos/factoring/](http://www.bice.com.ar/productos/factoring/)