

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de estructura de financiamiento óptima

**“Analizar la Estructura de Financiamiento Optima en la Empresa A.J & J.A
REDOLFI S.R.L durante el año 2021”**

**“Analyze the Optimal Financing Structure in the Company A.J & J.A REDOLFI
S.R.L during the year 2021”**

Autor: Torres Palacios, Gustavo Hernán

Legajo: CPB04811

DNI: 32.379.173

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Córdoba, julio 2021

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa cordobesa con más de 50 años de trayectoria en el mercado mayorista de productos alimenticios, perfumería, entre otros. A partir de la evaluación del contexto en el cual se desarrolla la organización, se examinaron sus fortalezas y debilidades, como así también sus oportunidades y amenazas, analizando e interpretando la información contable de la empresa. Fue necesario la realización de un análisis PESTEL para conocer el contexto en el cual se desarrolla la empresa. Se realizó un análisis financiero en el cual se comparó los ejercicios del año 2018, 2017 y 2016. Se encontró, por medio de los distintos índices obtenidos, que la misma presentaba deficiencias en las cuentas por cobrar; lo que llevo en su momento a buscar los motivos que generaban el problema en la empresa. Luego de amplios estudios se hallaron las causas que justifican la situación; entre ellas están; causas internas: falta de capacitación de los empleados en el sector de ventas y cobranzas, la falta de conocimiento de cada cliente y de la situación de los mismos, falta de políticas de interés y renegociación de créditos morosos y causas externas como la crisis económica que el país y el mundo está afrontando. Todo esto llevó a la decisión de realizar un plan de implementación que contaba con la realización de distintas actividades para la solución y mejora de la situación de la organización con sus deudores por ventas; con lo cual la empresa obtuvo grandes beneficios.

Palabras claves: Estados Contables, Estructura, Capital, Índices; Cuentas por cobrar.

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. is a Cordoba company with more than 50 years of experience in the wholesale market of food products, perfumery, among others. Based on the evaluation of the context in which the organization develops, its strengths and weaknesses were examined, as well as its opportunities and threats, and analyzing and interpreting the company's accounting information. It was necessary to carry out a PESTEL analysis to know the context in which the company develops. A financial analysis was carried out in which the years 2018, 2017 and 2016 were compared. It was found, through the different indices obtained, that it had deficiencies in accounts receivable; what led at the time to look for the reasons that generated the problem in the company. After extensive studies, the causes that justify the situation were found; they are between them; internal causes: lack of training of employees in the sales and collections sector, lack of knowledge of each client and their situation, lack of interest policies and renegotiation of delinquent loans and external causes such as the economic crisis that the country and the world is coping. All this led to the decision to carry out an implementation plan that included the realization of different activities for the solution and improvement of the organization's situation with its sales debtors; with which the company obtained great benefits.

Keywords: Financial Statements, Structure, Capital, Indices; Accounts receivable

Índice

Introducción.....	1
Relevancia del caso	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Análisis de la Situación	4
Análisis de Contexto.....	6
Diagnóstico Organizacional	10
Análisis específico según el perfil del profesional de la carrera.....	13
Marco Teórico	17
Diagnostico y Discusión.....	21
Conclusión Diagnosticada.....	24
Plan de Implementación	25
Alcances.....	25
Recursos Involucrados.....	25
Acciones Concretas.....	28
Marco temporal para la implementación.....	31
Medición o evaluación de las acciones.....	32
Conclusiones y Recomendaciones	Error! Bookmark not defined. 4
Referencias	366

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto contribuir al mejoramiento de la empresa AJ Y JA Redolfi S.R.L. mediante la implementación de un plan que solucione el financiamiento de la empresa para encontrar la estructura óptima de la cantidad adecuada del capital de trabajo, determinando ciertos factores que lo afectan, como son: necesidad de inversión, capacidad de endeudamiento, plazo de los vencimientos, aportando herramientas que permitan una forma más efectiva a la hora de tomar decisiones, generando beneficios que culminen con los problemas de la estructura de créditos.

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En trabajos de investigación sobre la estructura de financiamiento óptimo, el Trabajo de Investigación de Financiamiento de PyMEs: Riesgo Crediticio, Oferta y Demanda. Allo, Amitrano, Colantuono, & Schedan, (2014) afirma:

Uno de los mayores problemas que atraviesan las Pymes es la necesidad de financiar su crecimiento y, por falta de capital propio, deben recurrir a otras fuentes a las cuales se les dificulta acceder por desconocimiento, porque no cuentan con garantías, por falta de oferta financiera, o por falta de políticas que fomenten el desarrollo de las Pymes. Por su parte, desde el sector financiero se responde que: las Pymes presentan problemas de

información, sea porque no la disponen o porque no es confiable, que no evalúan sus proyectos convenientemente, que tienen deficiencias de capital, o que tienen problemas de gerenciamiento.

Actualmente, el problema está en la recesión que se vive en la Argentina, la que la empresa Redolfi no es ajena a esta problemática, por lo cual es difícil ser optimista para devolver créditos a mediano o largo plazo. Lo ideal son créditos a corto plazo. Entrar y salir. Por lo menos, a lo respecta al rubro PyMEs.

Por otra parte, Alternativas de Financiamiento y elecciones de la empresa familiar. Zelayeta Ortiz (2018) sostiene que:

Estudios previos realizados en empresas familiares exponen que la formación y cualificación profesional en el ámbito financiero de este tipo de compañías es menor que en las empresas no familiares, incidiendo así en una menor cultura financiera. Por lo tanto, la formación y profesionalización como política de personal para los directivos de las empresas familiares está vista como una de las claves del desarrollo y continuidad sus compañías (Cromie, 2001).

No obstante, el autor sostiene que en el caso de que la empresa familiar no cuente con recursos propios para su financiación recurrirá a la financiación externa, como préstamos bancarios, acuerdos en descubiertos y descuentos de valores entre otros. Aunque este tipo de financiación tiene consigo una serie de costos financieros, para la empresa es una fuente con menor costo que la financiación propia, teniendo en cuenta que los propietarios de la empresa asumen mayores riesgos que sus acreedores tanto en la rentabilidad como en la posible insolvencia de la empresa (Corona,2005).

Para ello resulta relevante efectuar un análisis donde a partir del actual desempeño de la empresa se determine una prospectiva de crecimiento y resultados a través del análisis del desempeño a fin de mantener o modificar la mezcla de financiamiento que resulte óptima considerando un entorno macroeconómico incierto.

Relevancia del caso

Contar con un óptimo análisis financiero es sin dudas la mejor forma de encontrar un financiamiento para la empresa. Redolfi mantiene una política de inventarios y de compras con la única razón de mantener un stock mínimo y necesario de acuerdo con sus ventas, y solo los de alta rotación hay una política de 3 meses de stock. La empresa no cuenta con ningún tipo de software contable específico, todo se registra en planillas de Excel. Con respecto a los pagos a proveedores, algunos les permiten una demora de 30 días, el resto es el pago en el momento. Muchas empresas a veces desconocen de la necesidad de llevar una buena gestión de cobro. La búsqueda del óptimo nivel de cuentas por cobrar da lugar a las empresas a obtener mayor liquidez para hacer frente a sus deudas; muchas veces la sostenibilidad financiera de cada empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus ventas, cobros y sus deudas, garantizando su rentabilidad y liquidez.

Es ese el camino al que, con este estudio, se pretende conducir a la empresa en pos de que optimice su sistema de gestión de cobranzas mediante la implementación de nuevas herramientas como software e indicadores, que avalen y garanticen su accionar cumpliendo mayores índices de eficiencia.

Objetivo General

Analizar y definir una estructura óptima de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. reduciendo el costo de financiamiento externo, durante el año 2021.

Objetivos Específicos

- Definir plazos y formas de cobro para mejorar el índice de morosidad.
- Determinar si el desempeño financiero es el esperado de la empresa y consecuentemente con los indicadores que muestran los estados contables de la empresa.
- Precisar nuevas políticas financieras con los proveedores para hacer frente a las obligaciones y compromisos de corto plazo.
- Definir políticas de financiación y beneficios a clientes para fomentar las ventas y atraer clientes nuevos.
- Incrementar los ingresos por ventas para lograr un flujo de efectivo continuo y no recurrir al financiamiento externo.

Análisis de la Situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país y cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, CórdobaCapital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio, cantidad y financiación se refiere.

El principal objetivo de la empresa consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. La empresa se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, que le permitirá obtener mejores rendimientos; por el momento el edificio se encuentra

terminado, pero no se realizó el traslado que unifica todos los depósitos.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

En definitiva, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento de infraestructura que le permitirá obtener mejores rendimientos, el nuevo depósito le permitirá abastecer a sus clientes actuales, aumentar el nivel de ventas, disminuir el costo de pérdida de ventas por falta de stock, disminuir el índice de rotura y robo de mercadería y pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

A través de los años su visión fue en ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Que la cartera fuera lo más diversificada de proveedores. Buscar el desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. Para lo cual se abocó a atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas y al realizar esto brindarles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. A continuación, en la Figura 1 Organigrama, se presenta un organigrama del centro de distribución de James Craik.

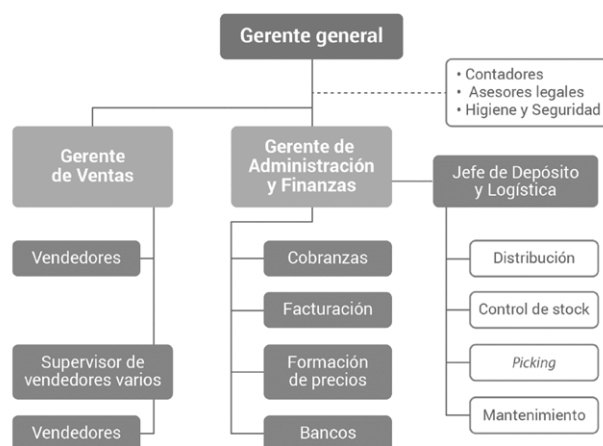


Figura 1 Organigrama Centro de James Craik. Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa Redolfi SRL (2008).

Análisis de Contexto

Para realizar el análisis del contexto en el cual se encuentra expuesta la empresa, se va a aplicar una herramienta estratégica que describe este contexto en base a seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos-ambientales y legales. Esta herramienta se la conoce como PESTEL.

Factores Políticos:

Analizando las variables que componen este factor, se llega a la conclusión de que el político es un indicador que influye negativamente en la compañía. El escenario político electoral del año 2019 resultó, no solo un cambio de signo político del gobierno nacional, sino también incertidumbre en relación a la política económica ejecutada por el gobierno saliente, sumado a esto, otros factores de los últimos años como el riesgo país, la corrupción, cambios en legislaciones vigentes, el aislamiento social, preventivo y obligatorio por COVID-19, han generado un clima negativo e inestable en todo el país, siendo las PyMEs las principales afectadas.

Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) un actor internacional muy cuestionado por la sociedad argentina, con el cual no se ha llegado a ningún acuerdo financiero, hará que las inversiones y préstamos para la gran industria y PyMEs no lleguen todavía, lo cual dificulta el crecimiento de las empresas al no poder expandirse.

El Banco Mundial estableció que la presión fiscal en la Argentina, representan el 134% de las ganancias obtenidas por las empresas (World Bank 16 de mayo 2019). Para la empresa A. J. & J. A. Redolfi los acontecimientos no solucionados con el FMI, como la presión fiscal hacen que el comportamiento financiero y económico sea muy difícil, al ser poco probable obtener los préstamos a tasas razonables.

Factores Económicos:

Las políticas económicas inestables aplicadas por los gobiernos, elevado índice de inflación, devaluación del valor de la moneda, la crisis mundial por el COVID-19, la falta de credibilidad de la Argentina para invertir en capitales, la especulación de los argentinos con el dólar, son algunos de los factores que impactan negativamente en la economía del país, afectando fuertemente a las PyMEs.

A veces se produce un combo explosivo entre lo político y económico, como las

leyes, las decisiones de gobierno y la presión fiscal que ejercen en las organizaciones. Para la empresa Redolfi el impuesto a las ganancias entre otros representa un elevado porcentaje del total de las ganancias. Los últimos 8 años las decisiones de los gobiernos no fueron acertadas para el crecimiento de la economía y mucho menos para las industrias. Un aspecto importante fue la inestabilidad de la política monetaria afectando la economía y aumentando los costos para producir, impactando en los precios de los insumos alimenticios y otros con los que trabaja la empresa.

Más allá de este contexto adverso de la economía, la empresa Redolfi ha demostrado través del tiempo, su continuo crecimiento; no todas las empresas tienen la capacidad económica para realizar inversiones de gran magnitud como lo viene realizando la empresa.

El escenario que dejará la pandemia COVID-19 en la Argentina, tendrá consecuencias económicas sin precedentes en la población, con menos empresas en el sector PYME. 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 (CAME, 2020).

Factores Socio-Culturales:

Según los autores Cancino del Castillo y Morales Parragué (2008) exponen la responsabilidad de las empresas con la sociedad existente en una especie de constitucionalismo, en donde la responsabilidad de los negocios, además de sus objetivos económicos, debe administrar sus relaciones con justicia de acuerdo al marco institucional establecido mutuamente entre todos los grupos involucrados, es decir, la toma de decisiones de los empresarios sobre el rumbo de su negocio debe considerar tres puntos de vista para llegar al éxito y a la sostenibilidad del mismo, estos son: el técnico (factores físicos y lógicos), el económico (valores de mercado por consumo) y el humano (basado necesidades de consumo económico).

El mundo empresarial, las escuelas de negocios, los académicos y, desde luego, diferentes ámbitos de la ética y la responsabilidad social conciben la RSE como un nuevo instrumento de gestión de la empresa ligado a los crecientes espacios de interconexión con la sociedad, la comunicación, los consumidores, el medio ambiente, las crecientes demandas de información y transparencia desde los mercados financieros y la reputación

corporativa en general que buscan actualmente las compañías.

Las citas anteriores coinciden con las herramientas llevadas a cabo por A.J & J.A Redolfi S.R.L. La empresa busca beneficiar a su pueblo de origen ya sea a través de la colaboración permanente y desinteresada con instituciones que participen de la calidad de vida de la comunidad o priorizando la contratación de habitantes del lugar. Además de esto, la empresa se ve beneficiada con la crisis que estamos atravesando en el sentido que, debido a la pérdida de poder adquisitivo, el consumidor opta por hacer sus compras en almacenes de barrio en cuenta corriente y en supermercados mayoristas, haciendo de esta forma aumentar el caudal de ventas. Por lo expuesto precedentemente J. Craik posee una población que esta mayormente vinculada a la explotación agropecuaria, sin embargo, Redolfi ha sabido abrirse un camino de expansión y progreso de los cuales, sus vecinos han sido beneficiados y que sin dudas continuaran cooperando aportando con su esfuerzo para el crecimiento de la empresa.

Factores Tecnológicos:

Los avances tecnológicos se dan con gran rapidez. Y cuando se habla de tecnología se hace referencia a su totalidad, desde los avances en maquinarias, internet y redes sociales. Si no lo hace, perderá competitividad en el mercado arriesgando los costos de producción. Las organizaciones que se sumen al desafío de incorporar tecnología, siendo líderes digitales en sus procesos productivos, se vuelven más rentables que sus competidores y mejoran su valoración en el mercado cosechando los frutos del modelo digital. En cuanto a desarrollo e innovación de nuevas tecnologías, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. adquirió hace pocos años nuevas maquinarias, las cuales sería necesario que periódicamente traten de actualizarlas para poder sacar el máximo provecho de las mismas. El gobierno de Córdoba ha realizado importantes obras con un fuerte despliegue de cableado para transporte de señal de internet y comunicaciones que favorece particularmente a los vecinos y empresas de la Zona de J. Craik. Como se aprecia son varias ventajas competitivas que Redolfi puede y tiene la posibilidad de aprovechar en beneficio de la empresa y del desarrollo local.

Factores Ecológicos/ Ambientales:

Es un factor más relevante en la actualidad, por supeso en las políticas de cuidado del medio ambiente. El factor ecológico incide en la organización a causa de que las operaciones del día a día suponen una amenaza constante al medio ambiente debido al uso de distintas maquinarias. Para eso existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente. Ley Nacional N° 25.675 Ley General de Ambiente (2002). es una de las que contempla esta cuestión. Esta contiene normas de derecho civil por responsabilidad de daño al medio ambiente, de derecho procesal y de derecho administrativo, ley sancionada por el Honorable Congreso de la Nación Argentina, en el año 2002.

En este sentido, si bien la empresa no cuenta aún con una política de gestión de residuos y ambiente, se persigue la intención de que las políticas ambientales sean tomadas y que involucren estratégicamente a todo el negocio. Se podría aprovechar a incluir paneles solares en su nuevo centro de distribución tal como lo sugiere el gobierno en la promulgación de la ley de generación de energía distribuida gestionando los créditos que brinda el gobierno a las pymes para tal fin. También podrían optar por comenzar a separar sus residuos en seco y húmedo. Además de las inspecciones regulares en higiene y seguridad, se podría poner personal fijo que realice los controles con más regularidad.

Factores Legales:

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, y en el depósito almacena todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas, etcétera. También incluye las oficinas comerciales, el área de Mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga.

En este análisis se estudian las normas que tienen que ver con el desarrollo de la organización, tanto nacionales como provinciales o locales. Existen ordenanzas, decretos y leyes que la empresa debe adaptarse y acatar para poder operar. Una de ellas es la Ordenanza 1564/07, por la cual la empresa realiza la compra del terreno para su nuevo centro de distribución. El depósito principal, utilizado para el almacenamiento de mercadería, tiene una superficie de 5760 m² y su traslado al Área Empresarial Municipal ocasiona un ahorro de \$26.400 anuales, por la exención de la tasa de industria y comercio,

determinada por la ordenanza municipal N.º 1564/07.

Ley N.º 18.284 Código Alimentario Argentino (1969). relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias se aplicará y harán cumplir por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales o de la Municipalidad.

Ley N.º 20.744 Régimen de Contrato de Trabajo (1976). y los convenios colectivos de trabajo por medio de los cuales se rigen para la contratación de sus empleados. A su vez, al tener convenios con determinadas marcas los contratos realizados con estas seguramente también debieron acatar a la ley de sociedades comerciales. En cuanto a la distribución de la mercadería, también hay leyes relacionadas con disposiciones de higiene y sanidad, bromatológicas, y de condiciones que deben tener los vehículos que las transportan, como ser la ley de transporte de productos alimenticios y la ley del código alimentario argentino. En los factores legales, hay que tener en cuenta la normativa en la que se desenvuelve la organización. Ley N.º 19.587 Higiene y seguridad del trabajo (1972). es una de las que regulan el accionar de la empresa puesto que ésta es responsable de lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro.

Diagnóstico Organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional se optó por utilizar la matriz FODA. La misma es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicarla en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La matriz, permite identificar tanto factores externos como las oportunidades y las amenazas que presenta el mercado, y factores internos como las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

Entonces se focaliza en elementos internos y externos que influyan de manera positiva y negativa en la organización.

Fortalezas:

- Cantidad de clientes, Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.
- El volumen de ventas al contado y el reducido plazo de cobro (30 días máximos).
- Razonable solvencia financiera y posibilidad de ofrecer importantes descuentos.
- La relación con los proveedores (volumen de compras y pago en tiempo y forma).
- El mix de productos que comercializa.
- Margen de marcación o mark up que oscila entre un 10 % y un 30 %.
- Amplia cobertura de distribución a través de su estructura de sucursales.
- Flota de vehículos y unidades de auxilio para llegar a sus clientes en tiempo y forma.
- La presencia de la marca en la provincia y en la nación.
- Los valores de la empresa como confianza, esfuerzo, honestidad, responsabilidad social y comunitaria.

Oportunidades:

- Mayor penetración en los mercados a través de nuevas marcas y productos.
- Mayor área de cobertura, por posición geográfica y la capacidad de almacenaje.
- Mejor aprovechamiento de los activos fijos.
- Mejorar la capacitación y el desempeño del personal.
- Aporte a la comunidad de J. Craik de nuevas y más sofisticadas herramientas de trabajo.
- Captación de nuevos clientes en supermercados mayoristas.

Debilidades:

- Mayores pérdidas por dificultades en el manejo del stock. (Grandes depósitos).
- Estructura de financiamiento acotada en función que no se recurre a financiamiento externo en función de la estrategia elegida de solo utilizar

fuentes propias.

- Equipamiento no acorde a las exigencias del sector de almacenamiento.
- Falta de herramientas para el manejo de los diferentes productos.
- Sistema informático poco avanzado con pobre aprovechamiento de algunas áreas por falta de capacitación al personal jerárquico.
- No contar con un área de recursos humanos.

Amenazas:

- La crisis económica provoca una baja importante en la demanda de los productos que actualmente comercializa la empresa.
- Las medidas impositivas que toma el Estado generan aumentos en los costos. Ej.: aumento del gas-oíl, control de precios por parte del estado, etc.
- La competencia, mejora de precios, y ofrecimiento de financiaciones o promociones.
- Incertidumbre regulatoria en la ayuda del Estado para sobrellevar efectos de las cuarentenas.
- Evolución del Covid-19 y los posibles escenarios futuros.

Por último, pero no menos importante, se debe analizar la evolución del Covid-19 y los posibles escenarios futuros. Habrá que imaginar al menos dos escenarios: uno, con la continuidad del virus en nuestra sociedad durante al menos el próximo año, y por ende una continuidad de los cambios sociales, de consumo, y económicos ya presentados; y por otro lado, un escenario donde, a través de una o distintas vacunas, se libere a la sociedad del aislamiento preventivo, y le permita retornar a sus actividades y hábitos antiguos. Con esto nos obliga estar preparados para estos dos escenarios (Aguirre Laporte, Rusconi, Turano, Todesca y Zapata, 2020).

Se concluye del FODA analizado que el entorno político, económico y social es de vital importancia para poder crecer, ya que su influencia sobre el mercado y con ello precios, costos y demanda serán de suma importancia a la hora de tomar decisiones de financiamiento.

Análisis específico según el perfil del profesional de la carrera

Se comienza a estudiar la contabilidad de la empresa que es la técnica que estudia la realidad económica y financiera de las empresas u organizaciones y que permite tomar las mejores decisiones, es aquí donde aparece la figura del contador, quien asesora de la manera que considere más conveniente a la dirección de la empresa, enfocándose en diferentes índices y ratios para evaluar el actual panorama contable e informando sobre impactos que pueden producirse en el corto, mediano y largo plazo.

Se estudia la información de los estados financieros de A.J & J.A Redolfi S.R.L, para realizar un análisis vertical de los componentes del rubro Activo y Pasivo y dar así una idea general de los informes de las cuentas que ellos proporcionan. Se determina el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado que se está analizando.

Tabla 1

Composición de la Estructura de Activos Corriente

Activo	Estado Contable al 31/12/2018	Porcentaje de Participación
Activo Corriente		
Caja y Bancos	\$ 2.178.770,08	25,58%
Cuentas por Cobrar	\$ 53.142.941,30	62,41%
Bienes de Cambio	\$ 29.827.616,96	12,01%
Total Activo Corriente	\$ 85.149.328,34	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Del resultado obtenido de la Tabla 1 Composición de la Estructura de Activos Corrientes se puede analizar que la cuenta con mayor peso proporcional dentro del Activo Cte. es Cuentas por Cobrar con el 62,41%, representando derechos a cobrar en el corto plazo, haciendo una diferencia visible con los restantes rubros que componen el ESP, mostrando la problemática que enfrenta la empresa en cuanto a la deficiencia en los cobros. Si bien se trata de una inflexibilidad de los recursos de la empresa, también se lo puede relacionar con el hecho de que se ha invertido en rodados e instalaciones edilicias generando un aumento en el patrimonio de la empresa.

Así como se analizó el activo corriente, se realiza un análisis de pasivo corriente para poder determinar de qué cuentas proviene el capital para solventar las deudas de la empresa.

Tabla 2

Composición de la Estructura de Pasivo Corriente

Pasivo	Estado Contable al 31/12/2018	Porcentaje de Participación
Pasivo Corriente		
Cuentas por Pagar	\$ 32.134.173,83	59,09%
Remun. y Cargas Sociales	\$ 13.612.500,00	25,05%
Cargas Fiscales	\$ 8.627.278,00	15,86%
Total Pasivo Corriente	\$ 54.373.951,83	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Visualizando al cuadro del Pasivo en la Tabla 2 Composición de la Estructura de Pasivo, se llega a la conclusión que en un 59.09% de Cuentas por Pagar, se desprende que las principales fuentes de financiamiento de la empresa son de corto plazo con capital proveniente de terceros, que corresponden a proveedores y préstamos bancarios. Esto nos indica que gran parte de las deudas no fueron por la inversión de infraestructura edilicia sino por la actividad comercial de la empresa.

Se puede establecer en función de lo analizado en los rubros Activo y Pasivo, que la empresa tiene un serio problema sin resolver, en cuanto a los cobros de su actividad comercial, siendo muy deficientes y generando deudas.

El estudio de la situación financiera a corto plazo se efectúa desde los siguientes puntos de vista:

- a) Posición del capital corriente: cuánto es el capital corriente de la empresa y las causas de variación de este.
- b) Requerimiento del capital corriente: se establece cuál es capital corriente necesario para cubrir el desfasaje entre los flujos de ingreso y egreso de efectivo.
- c) Autofinanciación: estudia la capacidad de la actividad económica de generar recursos de corto plazo.

d) Proyección del capital corriente requerido: se estima el capital corriente necesario para el próximo año en base a determinados supuestos.

En cuanto a la posición del capital corriente, se distinguen los siguientes ratios:

- Monto del capital corriente

Capital corriente= Activo corriente – Pasivo corriente

- Ratio de liquidez corriente

El objetivo del ratio es medir la capacidad de los activos de corto plazo para afrontar los pasivos de corto plazo.

Ratio de liquidez corriente= Activo corriente / Pasivo corriente

Del requerimiento del capital corriente surgen los siguientes ratios:

- Plazo de cobranza

Indica el tiempo promedio que demoran en convertirse en efectivo las ventas desde el momento en que es efectuada la venta hasta su cobranza.

Plazo promedio de cobranza=

Créditos por ventas/(1+alícuota IVA) x Unidad de tiempo / Ventas

- Duración de stock

El ratio de rotación de bienes de cambio indica cuántas veces, en promedio, los bienes de cambio se venden durante un año.

Rotación de bienes de cambio= Costo de ventas / Bienes de cambio

Si a la unidad de tiempo se la divide por la rotación se puede determinar el tiempo promedio que tardan en venderse los bienes de cambio, o sea el tiempo que las mercaderías permanecen en stock.

Duración de stock= Bienes de cambio x 365 / Costo de ventas

También, se puede expresar como:

Duración de stock = 365 / Rotación de bienes de cambio

Una mayor rotación de bienes de cambio, o sea un menor plazo de duración de

stock, implica un flujo de ingreso más rápido y una menor necesidad de capital de trabajo.

- Plazo de pago de deudas comerciales

El ratio de rotación indica cuántas veces, en promedio, las deudas comerciales se pagan durante un año.

Rotación de deudas comerciales=

Compras / Deudas comerciales

Si la unidad de tiempo se divide la rotación de deudas comerciales de deudas se obtiene el tiempo promedio que se tarda en pagar las deudas comerciales, desde su compra hasta su pago.

La expresión de la rotación de deudas comerciales en días es la siguiente:

Plazo de pago de deudas comerciales=

Deudas comerciales/(1+alícuota IVA) x 365 / Compras

También, se puede expresar como:

Plazo de pago de deudas comerciales = 365 / Rotación de deudas comerciales

El ratio de deudas comerciales mide el flujo de egresos de la empresa. Una mayor rotación de deudas comerciales, o sea un menor plazo de pago, implica un flujo de egreso más rápido.

Por su parte la autofinanciación a corto plazo analiza el siguiente ratio:

- La autofinanciación a corto plazo

Tiene por objetivo medir la capacidad de los resultados para generar capital corriente, medido en relación con el activo corriente.

Autofinanciación a corto plazo=

Fondos provistos por las operaciones ordinarias / Activo corriente

Marco Teórico

El objetivo de realizar un análisis financiero en la empresa es obtener un diagnóstico que permita tomar las decisiones más acertadas para resolver los problemas administrativos y de gestión.

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación actual de la empresa, su desempeño económico y financiero real, encontrar dificultades y aplicar mejoras adecuadas para resolverlas. Se trata de analizar la importancia del análisis financiero para una eficiente gestión financiera. Basado en los fundamentos teóricos De Gitman (2003), Van Horne, Elizondo y Altman (2004), entre otros. El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa.

Para el desarrollo del análisis financiero se requiere del cálculo de indicadores o razones financieras, que permiten realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera del negocio. A juicio de Van Horne (2003), se utiliza una razón o índice que relaciona entre sí los elementos de información financiera reflejados en los estados financieros y de esta forma, se logra evaluar la condición y desempeño financiero de la empresa.

Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad.

El análisis financiero permite medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos y otros recursos, mediante los denominados indicadores de eficiencia o actividad;

Van Horne (2003), señala que el número de veces que las cuentas por cobrar han sido transformadas en efectivo reflejando el éxito de la empresa en el reembolso de sus ventas a crédito. Sí este indicador alcanza un valor alto sugiere el establecimiento de políticas de cobro gestionadas en forma eficiente.

En cuanto al período promedio de pago, Brigham y Houston (2006) plantean que es el tiempo promedio transcurrido entre la compra de materiales, mano de obra y el pago en efectivo de esa compra.

Para diagnosticar la salud financiera de una empresa una de las pruebas básicas es analizar su ratio de endeudamiento. Es una medida que evalúa el grado de riesgo financiero en función del volumen de recursos externos que utiliza y por eso expone posibles desequilibrios financieros entre deuda y patrimonio.

Ratios de plazos

A partir del análisis e interpretación de los estados contables de la empresa mediante la aplicación de ratios de plazos, se logró identificar el problema actual por el cual atraviesa la organización. Al referirse a plazos, es conveniente que el plazo de cobro a clientes sea corto, y que el plazo de pago a proveedores sea largo. Cabe aclarar que, este último solo es positivo cuando la causa sea la capacidad de negociación de la empresa, y no que la misma presente problemas para hacer frente a las obligaciones (Amat Salas Oriol, 2017). En el numerador del indicador plazo de cobro a clientes, se deben incluir todas las cantidades adeudadas por los deudores comerciales. Es importante incluir el IVA sobre ventas en el denominador, de la misma manera que el numerador incluye el IVA. El periodo de cobro de los deudores se expresa en días, por tanto, se debe multiplicar el resultado por 365 (Pimenta Da Gama Antonio, 2014).

Similar a lo mencionado anteriormente, se da para el caso del plazo de pago a proveedores, el cual es el cociente entre los acreedores comerciales y las compras. También el resultado está expresado en días (Amat Salas Oriol, 2017).

Cuando una organización mantiene altos niveles de créditos por ventas en su cartera de clientes, supone una disminución en la capacidad para convertir el crédito en cobranza, siendo esto lo que se conoce como morosidad. La morosidad ocasiona una retención de liquidez en las cuentas por cobrar, dado que, al no generarse el cobro, el efectivo se mantiene paralizado en un derecho que todavía no se consiguió cobrar. Al respecto Brachfield Montaña (2010) sostiene que, la morosidad es un incumplimiento contractual que genera a las empresas, especialmente a las pymes, desmedidos gastos administrativos y obligaciones financieras que implican necesidades de fondos sufragados con financiación bancaria a corto plazo. En muchas empresas, no se tiene

presente que las facturas que no han sido pagadas hasta el día del vencimiento, a partir del día siguiente, se transforman en impagos, por lo que, el personal se refiere a estos como retrasos en los pagos que pronto se cobrarán, pero, desde el punto vista jurídico, estas facturas están en mora y devengan intereses moratorios. Por lo tanto, el retraso es un impago y si el acreedor no actúa con celeridad, este se puede convertir en un crédito incobrable (Brachfield Montaña, 2012).

Cuando los flujos generados por efectivo son positivos, las actividades de operación son superior a las actividades de financiamiento, por tanto, el ingreso de dinero es mayor para hacer frente a inversiones, deuda o para crecer, por lo tanto, el endeudamiento es menor (Álvarez Piedrahita, 2016). Lo anterior coincide con lo expresado por Pérez-Carballo Veiga (2014) en que el endeudamiento muestra la solvencia de la empresa, ya que, a menos deuda mayor es la capacidad de generar flujos de caja.

Otra ratio muy importante es la Duración del Ciclo Operativo Bruto que expresa el tiempo promedio, desde que se compran los bienes de cambio o materia primas hasta que las ventas son cobradas, indica el flujo de ingreso de la empresa.

Ciclo operativo bruto (COB)=Duración de stock+Plazo de cobranza

Dicho índice hay q diferenciarlo del ratio Duración del Ciclo Operativo Neto el cual expresa la diferencia entre la duración del flujo de ingreso y la duración del flujo de egreso.

Ciclo operativo neto (CON)=COB-Plazo de pago de deudas comerciales

El CON indica el capital corriente necesario medido en termino de días, sin considerar el nivel de operaciones, por lo cual:

CON > 0, la velocidad del flujo de egreso es superior a la de ingreso, significa la necesidad de contar con capital de trabajo para financiar la diferencia.

CON=0, la velocidad del flujo de ingreso es igual a la de egreso, hipotéticamente, no es necesario con capital de trabajo.

CON < 0, la velocidad del flujo de ingreso es superior a la de egreso, significa que el capital de trabajo puede ser negativo.

Otra ratio importante es la Suficiencia del Capital Corriente cuya finalidad es verificar si el monto de capital corriente con que se cuenta alcanza el capital corriente requerido por la empresa, en definitiva, si logra cubrir la diferencia entre el flujo de ingreso y egreso de efectivo

Suficiencia del capital corriente= Capital cte /Capitat cte requerido

SCC> 1: indica que la CC > CCR, por lo tanto, el capital corriente es superior al mínimo necesario;

SCC=1: indica que la CC =CCR, por lo tanto, el capital corriente esta justo en el mínimo necesario y no cuenta con un margen para posibles desviaciones;

SCC<1: indica que la CC<CCR, por lo tanto, el capital corriente es menor al necesario.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema:

En un mundo donde la economía global, cambiante y de recesión como la actual, es necesario analizar las posibilidades futuras del negocio y replantear si las adaptaciones de la empresa van con la misma rapidez que el mercado va variando sus necesidades permanentemente.

Las cuentas por cobrar son claves para lograr el desarrollo exitoso de la empresa y resultan de mucha importancia para la toma de decisiones financieras futuras.

El problema planteado sobre la empresa tiene que ver con la deficiencia en los cobros. De acuerdo al análisis realizado se pudo determinar que muchas de las actividades referidas a los créditos por ventas, no son realizadas de la manera correcta. En los cálculos realizados en la tabla 1, se ve claramente que el porcentaje significativo de las cuentas por cobrar dentro de las partidas de activo corriente.

Como el movimiento de las cuentas por cobrar no es tan fluido y ocupan un porcentaje significativo en el rubro, se considera que la empresa se comporta de manera muy flexible con los plazos de cobranza de los créditos. Mantener altos niveles de créditos por venta implica una gran inversión debido a que es dinero pendiente de ingreso a la empresa y con el que se puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo por lo que resulta de gran importancia dar con la solución a esta problemática. Esto obliga a implementar índices para medir el cumplimiento en los pagos y aplicar políticas de crédito comerciales

Justificación del Problema:

A partir de lo abordado, y luego de analizar e interpretar los estados contables de la empresa, se expone la información obtenida:

Tabla 3

Índices relevantes A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Año 2016	Año 2017	Año 2018
<i>Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>		
39802345,87 / 24308928,53	78787669,52 / 41228292,51	85149328,34 / 54373951,83
1,64	1,91	1,57
<i>Índice de Endeudamiento = Pasivo / PN + Pasivo</i>		
27508928,53 / 68197915,05	60997335,50 / 105992972,23	82522994,82 / 133734167,66
0,40	0,58	0,62
<i>Índice de plazo de cobro a clientes = ((Clientes / (1+alic IVA)) / Ventas) * 365</i>		
((18355456,59 / (1+0,21)) / 220265479,10)*365	((45888641,48 / (1+0,21)) / 275331848,88)*365	((53142941,30 / (1+0,21)) / 318857647,78)*365
25,13	50,27	50,27
<i>Índice de plazo de pago a proveed = ((Proveedores / (1+alic IVA)) / Compras) * 365</i>		
((17763934,56 / (1+0,21)) / 99915889,50)*365	((21981198,51 / (1+0,21)) / 133221186,00)*365	((25198090,83 / (1+0,21)) / 177628248,00)*365
53,63	49,77	42,79
<i>Índice de duración de stock = (Bienes de cambio / Costo de venta) * 365</i>		
(18355456,59 / 176171251,81)*365	(22944320,74 / 217995357,13)*365	(29827616,96 / 249898421,48)*365
38,02	38,41	43,56

Fuente: Elaboración propia en base a Estados Contables de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

A partir de los datos brindados por la Tabla 3, se puede observar que en los que respecta a la razón de liquidez, la empresa muestra una variación positiva respecto de 2016 y negativa respecto de 2017. En este último caso, representa una disminución de un 17,80 %, que, si bien la empresa no presenta problemas de solvencia, está en un punto a considerar, ya que la sitúa en el límite de la insolvencia. Por otro lado, en lo que hace al nivel de endeudamiento, con el paso de los años, la empresa se fue endeudando más,

representando un 45 % respecto de 2016 y un 6,89 % respecto de 2017. La razón de endeudamiento del año 2018, refleja que, por cada peso de la empresa, 0,62 centavos pertenecen a terceros, es decir, que la empresa posee más participación de terceros que propia. Por último, en lo que refiere a los indicadores de plazos, es donde se evidencia el mayor problema de la empresa. El índice de plazo de cobro a clientes aumentó en prácticamente un 100 % respecto de 2016, cifra que se mantuvo respecto a 2017, no pudiendo disminuir los días de cobro a clientes. Por otra parte, en lo que respecta al plazo de pago a proveedores, el índice muestra una variación negativa año a año, significando un 7,19 % respecto de 2016 y un 14,01 % respecto de 2017. Es decir, que el plazo en el cual la empresa fue pagando sus deudas a los proveedores se fue achicando con el paso de los años.

En cuanto a la duración de stock se ve una mínima variación entre los años 2016 y 2017 que no afecta al análisis, pero en el año 2018 ya se aprecia un incremento del 13,40 % el tiempo promedio que tardan en venderse los bienes de cambio, o sea el tiempo que las mercaderías permanecen en stock. Esto implica un flujo de ingreso más lento y una mayor necesidad de capital de trabajo.

Como consecuencia del análisis realizado, se interpreta que la empresa se encuentra en un punto crítico respecto a los ciclos de cobranza a clientes y de pago a proveedores, por ende, esta situación debe ser revertida, ya que, de no hacerlo, la misma continuaría aumentando el nivel de endeudamiento, perdiendo liquidez, rentabilidad y competitividad en el mercado.

Los errores en el proceso de cobro surgen de la falta de planeación en el proceso de cobranza. La falta de eficiencia en las cobranzas se debe principalmente a la ausencia de capacitación en ventas, gestión de cobro en el personal destinado a estas tareas, las políticas equivocadas de ventas y la falta de clasificación de los clientes que permitiría otorgarles un adecuado plazo de financiación de acuerdo a la solidez del cliente. Otro de los puntos importantes es que no se lleva un registro de los cobros realizados.

Conclusión Diagnóstica:

La estructura óptima de financiamiento, se logrará cuando la empresa Redolfi S.R.L. pueda tener un mejor control de las operaciones que realizan los sectores de ventas y cobranzas. La mejora de las cuentas por cobrar se alcanzará al implementar controles de cobranzas y dar soluciones a las causas que generan la problemática en la empresa. Su mejora se logra con la aplicación de índices establecidos para poder realizar controles y obtener la información necesaria para efectuar las cobranzas de los créditos otorgados en el tiempo estipulado.

Al incorporar estos índices se logrará un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa y una mejoría en cuanto a las operaciones de la misma. Al contar con más fondos propios, generará menos endeudamiento externo, sin tener que solicitar préstamos, buscar nuevos inversores o pedir aportes a los socios. Otra de las ventajas de no solicitar financiamiento externo es que se reducen los gastos bancarios, financieros y administrativos dando una mejor rentabilidad financiera en la empresa.

Plan de Implementación

Alcance:

En el presente trabajo se pretende, mediante un modelo de planificación financiera, optimizar el ciclo operativo de la empresa, analizando los créditos por ventas, las cuentas por pagar y la rotación de stock. Se determinarán capacitaciones al personal involucrado en el área para mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y realizar un seguimiento al comportamiento de los clientes, haciendo hincapié en los plazos de los deudores por ventas de la empresa AJ y JA Redolfi S.R.L, a ser aplicado a partir del segundo semestre del año 2021.

Las medidas propuestas están relacionadas con más controles sobre las variables que influyen en los indicadores para mejorar la liquidez y con ello optimizar el empleo del CTN, uno de los temas centrales en la determinación de la financiación óptima.

El marco temporal será de carácter inmediato y permanente para las medidas de control, mientras que, para las relacionadas con las evaluaciones de los resultados obtenidos durante el proceso, se establecen plazos de análisis variables de 1 (mes) a 1 (un) año, tomando en consideración que las acciones de largo plazo podrían no ser necesario si la performance mejora en el corto plazo.

En cuanto a su ámbito geográfico, el plan será desarrollado en el área de administración y finanzas, control de stock e inventarios, dentro del departamento de cobranzas de la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se estima que el tiempo de realización de las actividades es de seis meses y el mismo se realizará en el período de julio a diciembre de 2021.

Al momento de evaluar la ejecución del análisis realizado, no se encontraron inconvenientes para llevar adelante el plan planeado.

Recursos Involucrados:

En el corto plazo, los medios a ser empleados son los actuales, la empresa cuenta con los medios materiales y humanos debido a las últimas medidas tomadas respecto de la centralización y mejor aprovechamiento de la nueva instalación de almacenaje y distribución.

A demás, las medidas de control y manejo de las cuentas por cobrar y pagar, será necesario que se evalúen periódicamente. Esta actividad será llevada a cabo por personal de la empresa que deberá ser capacitada para el manejo de esta nueva forma

de control de la información.

La capacitación necesaria será impartida por personal profesional contratado, que estará destinada a los designados de cada dependencia involucrada, que permite analizar la evolución de los indicadores propuestos, y verificar anomalías o errores de las medidas tomadas.

Respecto en la mejora de manejo de los *stocks*, deberá ser realizada con la finalidad de proponer medidas respecto de la aceleración del periodo de permanencia en stock, tales como descuentos, variación del sistema de compras, etc.

Toda esta capacitación deberá estar a cargo de un asesor especializado.

De acuerdo con lo previsto por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) estableció los valores de los honorarios mínimos sugeridos a partir de 2021. Lo hizo mediante a Resolución 63/20 – "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales "Actualización del Módulo" que actualiza el valor establecido originalmente en la Resolución 71/08 del CPCE. Se estableció el valor del módulo en \$2.034 a partir de 1 de enero de 2021.

Para llevar a cabo las actividades propuestas, será necesario contar con espacio físico exclusivo para las áreas involucradas, para lo cual será necesaria la división del mismo mediante con construcción en seco (tipo *durlock*) o biombos de aluminio, lo que implica un costo de aproximadamente \$140.000. Esto permitirá efectuar las tareas de manera organizada y eficiente, evitando las distracciones de los empleados con las tareas desarrolladas en las demás áreas. También se deberá contar con computadoras que tengan los sistemas de Microsoft Windows 10 y un paquete Office 2020 instalados y tener archivos compartidos en el server de la empresa, donde el sector ventas cargará todos los datos relacionados con los clientes y las compras que estos realizan; para ello se deberá contratar un técnico en informática para revisar los equipos informáticos actuales y montar un software apropiado para sus necesidades, lo que le costara a la empresa \$50.000. Luego el departamento de cobranzas realizará el seguimiento de las ventas y las respectivas gestiones para sus cobranzas.

También se necesitará un mail exclusivo para ventas, y otro para cobranzas, un celular para gestionar vía WhatsApp los cobros para lo cual la empresa deberá decidir qué tipo de celular y compañía utilizar, debido a que solo se utilizaría para enviar WhatsApp, el costo de esta incorporación sería de \$32.000. Además, contar con un

medio de movilidad a disposición, para visitar los clientes que realicen el pago en efectivo, o bien se puede viajar en los vehículos de los vendedores que la empresa le pone a su disposición. Este gasto se estima en alrededor de \$60.000.

Tabla 4

Planilla de Gastos Estimados Inicial para la implementación del proyecto

Cant. de Módulos	Cant. de Meses	Descripción	Por única vez
2		Informe Especial	4.070,00
9		Supervisión y Elaboración de Informes	18.308,00
3		Capacitación Empleados (Diez)	6.103,00
	2	Obra Civil	140.000,00
	3	Sistema e Informática	50.000,00
	3	Telefonía	32.000,00
	6	Transporte	60.000,00
Total			310.481,00

Fuente: Datos CPCE Córdoba enero 2021 (Elaboración Propia) (en pesos Arg.)

Tabla 5

*Planilla de Gastos Estimados de Mantenimiento posterior a la finalización del proyecto
Duración un año.*

Cant. de Módulos	Cant de Meses	Descripción	Anual
2		Asesoramiento Gral. (trimestral)	16.272,00
5		Confección de manuales de procedim. (semestral)	20.340,00
2		Capacitación personal (10) (trimestral)	16.272,00
2		Registros Contables (trimestral)	16.272,00
	3	Sistema e Informática (cuatrimestral)	60.000,00
	12	Transporte (mensual)	120.000,00
	12	Telefonía (mensual)	60.000,00
Total			309.156,00

Fuente: Datos CPCE Córdoba enero 2021 (Elaboración Propia) (en pesos Arg.)

Acciones Concretas

Para alcanzar cada uno de los objetivos planteados la empresa debe realizar diferentes actividades en las distintas áreas involucradas, teniendo en cuenta el relevamiento de la información, el análisis y la evaluación de los procesos para luego señalar las acciones concretas a desarrollar.

Para reducir el periodo de las deudas por cobrar (llevar el periodo a 30 días), se establecerá un sistema de control y seguimiento exhaustivo, fundamentalmente en revisar los plazos o facilidades de pago ofrecidas con los recargos o intereses punitivos adecuados al contexto inflacionario de la economía.

Dentro de las acciones concretas a desarrollar, se deberá revisar y analizar la información que la empresa tenga documentada, una vez obtenida la información se procede a realizar una evaluación sobre las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y rotación de stock, implementando índices financieros que verifiquen la situación de los rubros y definir los factores críticos. También revisar las fuentes de financiamiento actuales, viendo si estas deudas tienen que ver con la actividad principal de la empresa. Con estos resultados, y teniendo un panorama más claro sobre la gestión de cobranzas, pagos de la organización, se desarrollará actividades específicas que tiendan a reducir los errores o subsanarlas.

En primer lugar, capacitar al personal involucrado en las ventas y cobranzas buscando mejorar su gestión y su desempeño, generando aumento de productividad y calidad de trabajo. Se debe hacer de esta capacitación, un proceso continuo ya que la tecnología y los conocimientos están en permanente cambio y desarrollo. También un punto a tener en cuenta es que cuando ingrese un personal nuevo, aparte de evaluar sus experiencias previas, contar con manuales de procedimiento para facilitar su trabajo.

Una de las debilidades de la empresa es conocer poco a sus clientes ni contar con una clasificación de los mismos, lo que ocasiona que la empresa pierda ventas y aumenten sus deudores por ventas. Es por ello que una de las actividades a desarrollar será armar legajos de clientes, lo que será un elemento clave para la retención de clientes actuales y para atraer a los potenciales. Será importante mantener estos archivos actualizado a las necesidades operativas y de información de la empresa, debe estar diseñado para que se obtenga información de los datos personales, fiscales y de contacto del cliente como así también del detalle histórico de los productos adquiridos de cada uno de ellos, puntualidad

de pago, etc. lo que permitirá hacer un seguimiento de las nuevas ventas y los atrasos en los pagos.

Es importante, además, poder realizar una correcta clasificación para mejorar las ventas y gestiones de cobro de la organización, lo cual impactara de manera positiva en la rentabilidad. Se proponen clasificaciones que se podrán modificar acorde a las necesidades que vayan surgiendo.

En principio se deberá clasificar según:

- La situación o relación actual con la empresa:
 - ✓ clientes actuales: aquellos que realizan sus compras de forma periódica.
 - ✓ clientes inactivos: aquellos que hace tiempo no realizan sus compras en la empresa.
 - ✓ clientes potenciales: aquellos que no le realizan compras a la empresa pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro.

- Periodicidad de compra:
 - ✓ de compra frecuente: aquellos que realizan compras a menudo.
 - ✓ de compra habitual: aquellos que realizan compras con regularidad.
 - ✓ de compra ocasional: aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez.

- Volumen de compra:
 - ✓ alto nivel de compra: aquellos que realizan compras en mayor cantidad.
 - ✓ mediano nivel de compra: aquellos que realizan compras en un volumen dentro del promedio general.
 - ✓ bajo nivel de compra: aquellos que su volumen de compra está por debajo del promedio general.

- Cumplimiento de pago:
 - ✓ cumplidores: aquellos que cumplen con el pago de su deuda en tiempo y forma estipulada. Es importante retenerlos porque nos dan

liquidez a la empresa, pensar en darles determinados beneficios.

- ✓ morosos circunstanciales: aquellos que no pueden cumplir con sus pagos en la fecha pactada en forma temporal. Se recomienda alargar los plazos y facilidades.
- ✓ morosos despreocupados: aquellos que por falta de organización de su gestión administrativa ni siquiera saben que tienen un saldo pendiente. A estos se les debe enviar mensajes o mail recordando los vencimientos.
- ✓ Morosos intencionales: aquellos que teniendo la posibilidad de pagar no muestran intención de hacerlo. Ante esta situación se debe realizar seguimiento especial y ver la posibilidad de otorgar beneficios para tratar de recuperar el dinero invertido en estos.

La empresa enfrenta dificultades para la cobranza de facturas vencidas, lo cual afecta significativamente el flujo de efectivo. El hecho de no poder cobrar a sus clientes, la pone en riesgo de caer ella también en la morosidad, lo que la obliga a tomar créditos con tasas de interés elevadas, poniendo en riesgo la situación financiera del negocio.

Periodo de pago. Conseguir un aumento en el plazo de vencimiento de las deudas para que parte de ellas puedan pagarse en un plazo superior al año. En cuanto a las deudas de corto plazo, los plazos que se están manejando pueden ser mejorados en función de la relación que la empresa tiene con sus proveedores.

La obtención de mejores condiciones de plazo de financiación de los proveedores (llevar a plazo de 60 días) y así evitar intereses punitivos por demoras en los pagos.

Las cuentas por cobrar y pagar se evaluarán periódicamente y el desempeño de las cuentas será manejada con ajustes sobre el pronóstico de los presupuestos de flujo de caja.

Fijar políticas de Rotación de inventario que afecten la dinámica operacional y en consecuencia acelere dicho ciclo redundara en una empresa más eficiente y productiva.

El inventario, partida menos líquida dentro de la estructura del activo circulante, queda supeditada a la realización de la venta, algo muy relevante considerando la crisis económica que enfrenta el sector al disminuir la demanda de bienes.

Reforzar el control de los inventarios e identificar estrategias encaminadas a impulsar la rotación, monitoreando los niveles óptimos, analizando las compras y realizando las mediciones para el control preventivo.

Negociar con el proveedor entregas pequeñas y a tiempo, equivale a poder eliminar los gastos correspondientes al financiamiento del stock que tenemos almacenado.

Verificar los controles en la administración de los inventarios y compararlo con los utilizados por la competencia

Margen de utilidad neta. En la mejora participan la utilidad bruta, la utilidad operativa, la incidencia de los gastos financieros y el impuesto a las ganancias.

La empresa debe darles valor a los buenos pagadores. Por esto otra alternativa importante es otorgarle descuentos en sus pagos a quienes siempre han pagado en tiempo y forma sus créditos. Como parte de la estrategia se puede ofrecer alternativas de pago a quienes por alguna situación extraordinaria no han podido cumplir con el pago en la fecha prevista.

Para atraer nuevos clientes y fomentar el pago de contado se puede ofrecer descuentos por pago en efectivo y por pronto pago. Es decir, para los pagos de contado otorgar el 10% de descuento y los pagos dentro de los 7 días de efectuada la compra 3% de descuento, y premiar a estos clientes regalando cajas con diferentes mercaderías, o algún artefacto para sortear en determinadas épocas del año, por ejemplo, para navidad, día de madre, día del padre, día del niño, pascuas. También aplicar un recargo a las ventas realizadas a más de 7 días, por ejemplo, cuentas corrientes entre 7 y 15 días 2% de recargo; de 15 días a un mes 5% de recargo. Obteniendo de esta forma que los clientes actuales hagan un esfuerzo para el pago de contado o pagar dentro de los 7 días y sumando clientes nuevos atraídos por los beneficios que obtendrán.

Marco Temporal para la Implementación

Para lograr el éxito de este plan la buena gestión de las cuentas por pagar y por cobrar son indispensables. Para ello es necesario que se apliquen cuanto antes las actividades propuestas y así poder lograr los objetivos establecidos en el menor tiempo posible para que la empresa pueda contar con la liquidez necesaria para su funcionamiento. A continuación, se exponen las actividades en un horizonte de tiempo a través de una gráfica de Gantt

Actividad	Responsable	Año 2021																							
		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Revisión y Análisis de información	Gcía. Administración y Finanzas																								
Análisis de cuentas por cobrar y por pagar	Dpto. Cobranzas y Tesorería																								
Capacitación del Personal (Area de cobro y pago)	Gcía. Administración y Finanzas																								
Armar Legajos (clientes y proveedores)	Dpto. Cobranzas y Tesorería																								
Clasificación de Clientes y Proveedores	Dpto. Cobranzas y Tesorería																								
Implementar Gestión de Cobro y de Pago, Seguimiento de Clientes y Proveedores	Dpto. Cobranzas y Tesorería. Dpto de Ventas y Compras																								
Estudiar beneficios a otorgar y persivir																									
Análisis de bienes de cambio y costo de venta	Dpto de Ventas y Compras																								

Fuente Elaboración Propia

Todas las actividades del proyecto están diseñadas en el Gantt para organizar su implementación en el periodo de 6 meses

Medición o evaluación de las acciones

En este apartado se evaluará el impacto que generará la implementación del plan propuesto dentro de la organización.

Rotación del Capital de trabajo neto (CTN), utilizando ventas/CTN podemos mantener una alerta permanente de la disponibilidad de liquidez para atender las urgencias del corto plazo a la vez que nos permite instrumentar con anticipación otras acciones como: bajar periodos de cobro, aumentar periodos de pagos o aumentar el margen de ganancia si fuera necesario.

Periodo de cuentas por cobrar alcanzar el objetivo de 30 días.

Periodo de cuentas por pagar. Negociar con los proveedores hasta 60 días.

Días de permanencia en stock. 60 días, mediante la aplicación de metodología que permita reducir el tiempo de las mercaderías en stock.

Se seguirá la morosidad de los clientes a través del correspondiente indicador

Riesgo crediticio, financiero y operativo. Atentos a estos índices por aumentos anormales en función de la situación económica.

Elaboración del presupuesto de caja de la empresa y la planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. (Evaluar variaciones).

Rendimiento sobre la inversión total. Producto de margen de utilidad Neta (Utilidad neta/ ventas) y rotación del activo total (Ventas/ activos totales), mediante esta relación podremos verificar la mejora o no del uso de los recursos del activo.

Costo por renunciar a un descuento por pago de contado y determinar si es aconsejable aprovechar un descuento por pago de contado.

Es objetivo de la empresa que se realice la capacitación total del personal de las áreas involucradas. Permitirá contar con personal capacitado para realizar las ventas, cobranzas y pagos a proveedores según la planificación realizada, trabajando en forma más organizada y así se mejoren las actividades de las áreas.

De lograrse la concreción de los objetivos expresados anteriormente mediante en el plan de implantación, la empresa lograra en este año controlar su situación financiera para hacer frente a las obligaciones asumidas, lograr expandirse para su crecimiento y realizar inversiones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado, y en base a la información obtenida de los estados contables de los ejercicios 2016, 2017 y 2018 de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se llega a la conclusión que, en un aspecto general, la empresa estudiada se encuentra en una buena situación financiera y económica. Sin embargo, se identifica que presenta inconvenientes y debilidades en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Los estados contables muestran una desproporción en las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, presentándose un desfasaje en el tiempo de cobro, siendo este posterior al tiempo de pago. De lo expresado, se diagnóstica un problema financiero que tiene su efecto en la necesidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones inmediatas y posibles irregularidades en los compromisos de los pagos, lo cual genera una necesidad de financiamiento para cubrir la misma.

La implementación para solucionar estos inconvenientes se realizará a partir del segundo semestre del 2021, realizando las 7 actividades previstas y como conclusión se espera que impacte beneficiosamente en el aspecto financiero de la empresa.

La ejecución del plan comienza con el control continuo de las ventas realizadas a crédito y de las cuentas por cobrar para que, una vez realizada las mejoras en las tareas deficientes, la empresa alcance el nivel de liquidez suficiente que le permita solucionar sus problemas de financiamiento. El mismo se pondrá en marcha en el segundo semestre del 2021.

Del análisis realizado surgieron indicadores o ratios que no están dentro de los valores óptimos para una industria como la tratada en este caso, con lo cual se realizaron una serie de sugerencias orientadas a mejorar esos índices y a través del logro de ello un mejor cálculo del CTN necesario.

Esta propuesta está dirigida a facilitar el control de la evolución de los ratios mencionados precedentemente con la meta de aportar instrumentos que alerten de anomalías o efectos no deseados en el desempeño normal, y en búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados en la nueva estrategia de distribución y almacenamiento propuesta por sus dueños.

Como un aspecto a evaluar en el futuro en caso de no obtener los resultados propuestos en el CP, se propone la operatoria del Banco Nación, para mejorar el periodo

de cobro, *factoring*.

Recomendaciones

Ante el eventual agravamiento del manejo del capital de trabajo, en los primeros 6 meses se sugiere un relevamiento profundo de Recursos disponibles, para analizar la necesidad de una inversión en la infraestructura tecnológica y la incorporación de personal capacitado o capacitación del existente.

Lo mencionado precedentemente, actualmente es imposible mensurarlo en función del contexto inflacionario y por desconocer el verdadero alcance del problema material existente.

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos en este sentido es clave la planificación del efectivo y utilidades.

Para ello, es necesario mantener una estructura de control permanente de los movimientos de las cuentas de deudas por cobrar y deudas por pagar. Establecer controles más eficientes en el manejo de *stock* a fin aumentar la rotación y evitar mayores costos por obsolescencia y mantenimiento. Evitar manejos inadecuados de las mercaderías como por ejemplo entregas tardías o incorrectas.

Se recomienda, a nivel general dentro de la empresa, la capacitación constante del personal, ya que se obtendrá un mejor desempeño de los mismos. Además, se recomienda que las futuras incorporaciones de personal se realicen con personas capacitadas a desempeñar el puesto a cubrir, ya que esto garantiza que las mismas sabrán la manera en la cual desarrollar su actividad. También se recomienda un departamento o sector dentro de la administración que trabaje exclusivamente lo que respecta a gestión financiera, y que, además, estreche relaciones con las entidades financieras, los clientes y los proveedores.

En el presente trabajo final de grado se centra única y exclusivamente en los créditos por ventas y cuentas por pagar. Sin embargo, debido a las grandes fallas y debilidades encontradas en procesos de ventas y cobranzas, es muy probable que existan fallas en los demás procesos administrativos de la empresa afectando el funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos; es por ello que se recomienda que la empresa efectúe control interno en todas sus áreas, desde el directorio hasta el último nexo.

Referencias

- Aguirre Laporte, R., Rusconi, J., Turano, C., Todesca, A., & Zapata, L. (Noviembre de 2020). *COVID-19 y su impacto en las Pymes argentinas - Perspectivas para América Latina*. Obtenido de https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_12.pdf
- Allo, E., Amitrano, N., Colantuono, L., & Schedan, N. (Octubre de 2014). *UADE (Universidad Argentina de la Empresa)*. Obtenido de Financiamiento de Pymes: Riesgo crediticio, oferta y demanda: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3870/Allo.pdf>
- Álvarez Piedrahita, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- Amat Salas, O. (2017). *Ratios sectoriales 2015*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- Arostegui, A. (2013). *Determinación del comportamiento de las*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/296365555.pdf>
- Brachfield Montaña, P. (2010). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- Brachfield Montaña, P. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagos*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>
- CAME. (20 de Agosto de 2020). *Confederación Argentina de la Mediana Empresa*. Obtenido de <https://redcame.org.ar/novedades/9885/segun-una-encuesta-de-came-el-594-de-las-pymes-debio-endeudarse-por-la-pandemia>
- Cancino del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (Diciembre de 2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf?sequence=1
- Dusso, J. (2013). *El endeudamiento corporativo: Pautas prácticas para ponderar*. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/495/tesis.pdf?sequence=1>
- Horne, V. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. Obtenido de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/novedades_bib

liograficas/detalle/libro_187.htm

Pérez-Carballo Veiga, J. (2014). *La estructura de capital: como financiar la empresa*.

Madrid: Esic Editorial. Recuperado de: <http://books.google.ar>

Pimenta Da Gama, A. (2014). *Análisis de la performance en las empresas. Una perspectiva integrada*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de: <http://books.google.ar>

Rosillón, N., & Marbelis, A. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Obtenido de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Scielo. (2009). *Endeudamiento y competencia en el mercado: Evidencia de las empresas en México*. Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802009000200002

Unidas, O. d. (2004). *Pacto Global*. Obtenido de

https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/ourwork/hiv_aids/overview.html

Zelayeta Ortiz, A. (2018). *Unicen (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires)*. Obtenido de Alternativas de Financiamiento y elecciones de la empresa familiar:

https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1816/38919007_ZELAYETA_ORTIZ_AGUSTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y