

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de caso

Estructura de financiamiento óptimo

“Determinación del financiamiento óptimo para la empresa J. & J.A Redolfi S.R.L”

Autor: Ghelfi, César Mario.

Legajo: VCPB33306

DNI: 25.896.370

Director de TFG: Salvia, Nicolás Martín

Argentina, 2021.

Resumen

El presente trabajo, denota la importancia que presenta el correcto estudio de alternativas de financiamiento que procuren alcanzar una óptima estructura de financiamiento. Lo cual se aplicó a la empresa Redolfi S.R.L, dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios, se comenzó por analizar la empresa a través de herramientas tales como FODA, PESTEL y las 5 Fuerzas de PORTER, obteniendo así diagnóstico de la misma, luego a través del análisis de sus estados contables y determinación de ratios se detectó como problema una disminución en su liquidez, producto de 2 puntos principales, por un lado el alejado plazo de días de cobranzas que maneja excediendo en 21 los que plantea la firma como estrategia de cobranzas, lo que provoca retraso en el ciclo de conversión de efectivo, y por el otro, la disminución del fondo de maniobra. A partir de ello, se desarrolló un plan de implementación que buscó revertir la situación problemática. Finalmente, quedó demostrados que haciendo uso de diferentes opciones financieras no solo se revierte la situación sino que puede existir la posibilidad de destinar fondos a inversiones.

Palabras claves: Diagnóstico; Ratios; Ciclo de pago, Ciclo de cobro, Optimización.

Abstract

The present paper denote the importance of the correct study of financing alternatives that seek to achieve an optimal financing structure. This was applied to the company Redolfi SRL, dedicated to the wholesale distribution of food products, first, the company was analyzed through tools such as SWOT, PESTEL and the 5 PORTER Forces, thus obtaining its diagnosis, then to through the analysis of its financial statements and determination of ratios, a decrease in its liquidity was detected as a problem, that was a product of 2 main points, on the one hand, the lengthy period of collection days that it handles which exceed by 21 those proposed by the firm as a strategy of collections, causing a delay in the cash conversion cycle, and on the other hand, the decrease in working capital. From this, an implementation plan was developed that sought to reverse the problematic situation. Finally, it was demonstrated that by making use of different financial options, the situation is not only reversed, but there may be a possibility of allocating funds to investments.

Keywords: Diagnosis; Ratios; Payment cycle, Collection cycle, Optimization.

Agradecimientos

A mi esposa e hijos, quienes me dieron fuerzas para crecer cada día.

A mi padre, que me forjo para ser la persona que soy.

A mi familia, por el cariño y apoyo.

A mi madre, que desde el cielo me guío.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación	3
Análisis Externo	7
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	9
Diagnostico organizacional. Análisis FODA.....	10
Marco Teórico	14
Análisis de los estados contables	14
Equilibrio financiero.....	14
Ciclo de tesorería.....	14
Ciclo de conversión de efectivo	15
Utilidad de conocer el CCE	16
Diagnóstico y discusión	16
Planeamiento del problema.....	16
Justificación del problema	17
Conclusión diagnostica.....	17
Plan de implementación	18
Alcances y limitaciones	18
Recursos involucrados.....	19
Actividades y marco de tiempo.....	19
Medición y evaluación de las acciones planificadas	22
Conclusiones y recomendaciones	24
Bibliografía.....	26
Anexos	28
Anexo 1. Calculo del descuento de cheques.....	28

Introducción

En la actualidad, la administración financiera desempeña un rol crucial en la operación y éxito de las empresas, sirviendo al control y gestión financiera de sus recursos. Se sabe, que para lograr el eficiente manejo de los recursos del negocio, como para alcanzar los objetivos organizacionales se requiere conseguir menor riesgo y mejores niveles de crecimiento y rendimiento de la empresa, y una de las vías es hacer una combinación eficiente de recursos propios y de terceros.

El presente trabajo final de graduación se llevará a cabo en la empresa Redolfi S.R.L., empresa familiar, dedica al comercio mayorista y con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, situada en James Craik, provincia de Córdoba, ofrece variedad de productos, y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista y todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, lo cual lo consigue dada su estrategia comercial basada en diferenciarse de la competencia mediante un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y a precios competitivos.

A pesar de su gran crecimiento a lo largo de su vida, prácticamente desde sus inicios ha descuidado aspectos fundamentales relacionados a sus finanzas, lo cual genera que sus recursos económicas y financieros no se optimicen de la forma que debieran, en especial y lo que genera la realización del presente trabajo, los ciclos de cobranzas y pagos de la firma no son estudiados, generando desfasajes entre los mismos, lo cual pone en riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones de corto plazo llevando a la empresa a necesitar fondos de terceros.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, es que el presente trabajo se centrará en determinar cuál es la estructura de financiamiento óptima para la firma Redolfi SRL, haciendo foco en sus periodos de cobranza y pago y la composición de sus créditos por ventas.

Respecto a este tema, hay trabajos que tratan sobre él, los cuales servirán diversos antecedentes donde se apoya el presente. Para comenzar se cita el trabajo que comienza con una revisión de las teorías sobre la estructura de capital y la relación que

existe entre el nivel de endeudamiento, el costo del capital y el valor de la empresa. Se partió del supuesto que el valor de la empresa tiene relación con el costo de las fuentes de financiamiento y el costo del patrimonio, la decisión de cómo financiarse no es fija en el tiempo ni se determina una sola vez, sino que es dinámica, y debe definirse en función del costo de la deuda y el costo del patrimonio. Para lo cual se realiza una propuesta de una estructura de financiamiento, como resultado final se muestra que si la empresa opta por la estructura financiera propuesta, agrega valor, sin embargo existen barreras, voluntarias e involuntarias frente al endeudamiento (Flórez Grass & Hernández Isidro, 2016).

Otra antecedente se planteó analizar los procedimientos de cuentas por cobrar en pymes del rubro, analizando las cuentas por cobrar y los estados financieros de 3 años, se arribó a la conclusión de que los niveles de cobranzas son altos provocando la baja de la liquidez, y en consecuencia genera incumplimiento de las obligaciones, pero de aplicar las herramientas e indicadores financieros basados en el estudio de estados contables permite conocer tanto la situación actual como tomar decisiones acordes a la problemática que se pueda generar (Lozada Díaz, 2018).

Otro trabajo que se planteó como objetivo determinar en qué medida los créditos y cobranzas a través de sus políticas aplicadas mejoran la liquidez de la una agencia de viajes, con los resultados se concluye que la empresa tiene liquidez, presenta retrasos en recuperar el efectivo a tiempo, lo cual se debe a una mala gestión de los cobros por parte del departamento de los créditos y cobranzas; esto se debe a que la entidad no implementó buenas estrategias para poder cumplir con el objetivo de la empresa (Mariños Izquierdo, Cilqui Llaja, & Quispe, 2017).

Otro trabajo centró su ejecución en analizar la deficiencia de las cuentas por cobrar de una empresa Ecuatoriana, el cual se planteó como principal problema descubrir cuáles son las principales causas y consecuencias que provocan la ineficiente gestionen la recuperación de las cuentas por cobrar, lo cual atrasa el ciclo de cobranzas. Al concluir se determinó que la firma no posee una estandarización del proceso de cobranzas, lo que genera una ineficiente gestión de cartera, sin el apoyo de un sistema informático de apoyo lo que imposibilita tener información actualizada al respecto, como recomendación se propuso ejecutar la propuesta del trabajo para contar con un

manual de funciones que le permitirá ejecutar actividades de cobranzas de manera eficaz y eficiente (Ponce Cedeño, 2018).

El último antecedente es de carácter local, cuyo objetivo fue llevar a cabo un análisis pormenorizado de las causas, consecuencias y desarrollar las herramientas para mejorar la situación financiera a corto plazo y crear un plan financiero a corto plazo que minimice los eventuales problemas de falta de liquidez, a pesar de ser una empresa consolidada económicamente. Finalmente se recomienda ajustar y proyectar los componentes del capital de trabajo neto, y tramitar ante entidades bancarias préstamos financieros con el objetivo de realizar inversiones de manera que el capital corriente se vea incrementado ante el mayor nivel de ventas (Tissera, 2018).

Todos los antecedentes apoyan el fin del trabajo y coinciden en que es necesario realizar un análisis pormenorizado de la situación actual de la empresa, y a partir de allí conocer su situación actual, calcular los ratios necesarios para su análisis y a partir de ello saber en qué situación está y hacia donde debe ir. Estudiar las alternativas de financiamiento, ayudan a que se elijan opciones de manera más sensata, procurando lograr los mismos costos y mayor aprovechamiento de los mismos.

Para finalizar este capítulo se expone el objetivo general del mismo, el cual es evaluar la estructura financiera de la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en James Craik, a partir de sus ciclos de cobranzas y pagos para el año 2021.

Para lograr alcanzar este objetivo general, se definen como específicos los siguientes:

- ✓ Analizar los estados contables de Redolfi S.R.L., calculando los ratios necesarios para determinar su situación actual.
- ✓ Ahondar específicamente en los ciclos de cobranzas y de pagos, para determinar si los mismos son consistentes.
- ✓ Proponer un plan de financiamiento que optimice los ciclos estudiados, ya sean superavitarios o deficitarios.

Analisis de situación

La firma Redolfi S.R.L es una empresa familiar que posee mas de 50 años en rubro del comercio y distribucion de alimentos. Cuenta con variedad de marcas y la exclusividad de algunas que la prefieren como proveedora de sus productos.

Ubicada en James Craik, localidad del departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, en el corazón de la llanura pampeana. 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, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. 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, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

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.

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, bienes de uso que debe mantener y cambiar periódicamente, dato útil fiscalmente.

De manera prácticamente continua conquista año tras año nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Es una empresa que está en constante crecimiento, debido en gran parte a su diferenciada estrategia con una visión de ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios, contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo

con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Para lograr tal misión desarrolla ventajas competitivas a través de:

Economías de escala: Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Diferenciación del producto: Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios:

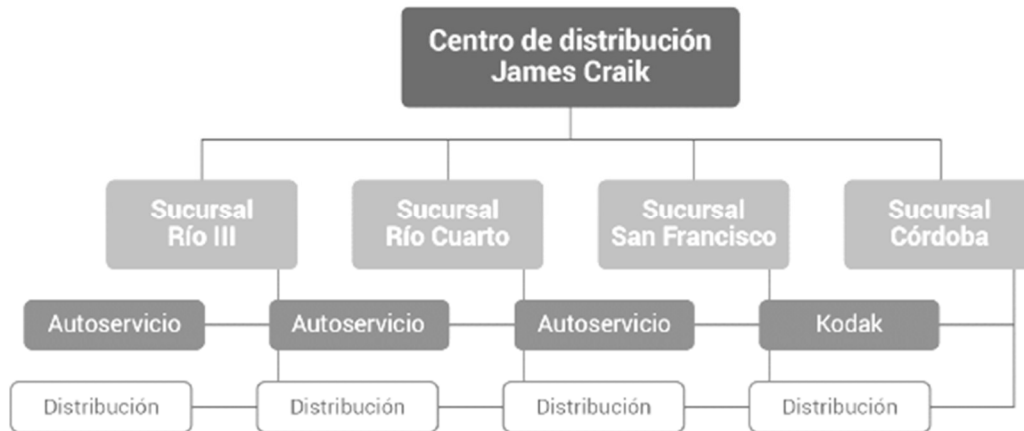
- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- Mix de productos.

La empresa se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, con el fin de lograr 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, entre otros. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Respecto de la organización de la empresa, se exponen los organigramas de la misma:

Figura 1

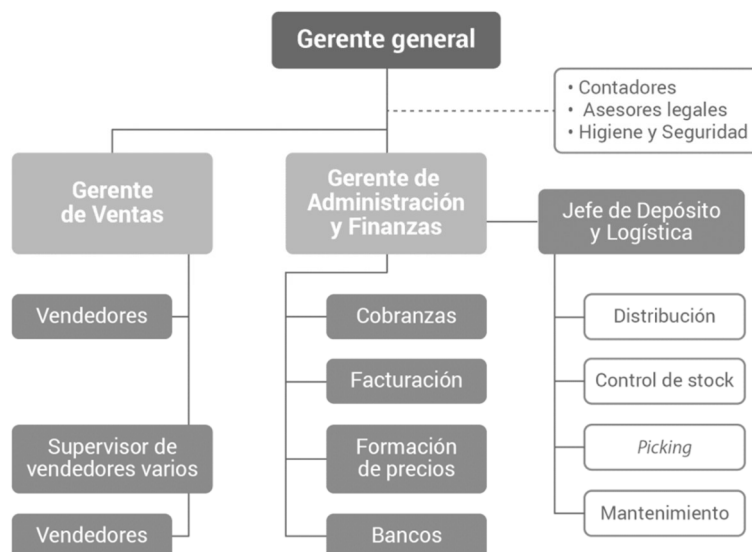
Organigrama de sucursales de Redolfi S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Organigrama centro James Craik



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el organigrama, que la empresa no posee un sector contable donde se realicen tareas de tal indole, ante esto la empresa envía la

información contable a un contador externo, ya que no tienen un área contable dentro de la misma, además de no poseer un sistema de gestión contable y manejado todo mediante planillas Excel, lo cual impide tener información certera, confiable y en tiempo y forma.

Con respecto a lo informado en los últimos 3 balances cuenta con solidez financiera, o cual puede estar asociado a que sus ventas se producen en un 80% de contado y el resto pago a 21 días de plazo máximo (según lo enunciado por la firma).

Análisis Externo

Para realizar el análisis del contexto en el cual se encuentra la empresa se utilizará la herramienta PESTEL, la cual es una herramienta que permite identificar los factores del entorno que van a afectarla (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Factores Políticos.

Con las elecciones paso de este septiembre y la segunda ronda para la que habrá que esperar a noviembre, el Gobierno aceleró medidas que apuntan a reactivar el consumo en una etapa que además busca dejar atrás los efectos de la pandemia. Dentro de este menú electoral se encuentran la actualización del impuesto a las Ganancias - dejaron de pagarlo quienes ganan menos de \$ 150.000-, la reapertura de las paritarias por encima del 40%, el último bono de \$ 5.000 a los jubilados (que cobraron con los haberes de agosto) y la nueva versión de Ahora 12, que llevó a 24 y 30 cuotas. El Gobierno tomó medidas con las que busca incentivar el consumo. En esa lista se incluyen la ampliación de la Tarjeta Alimentar y de las Becas Progresar, la nueva versión de REPRO y los créditos a monotributistas, entre otros anuncios (Circulo de estudios latinoamericanos, 2021).

Factores económicos.

Indican que Argentina registraría una inflación del 48,2% en el 2021 mientras que la economía del país crecería un 6,8% en ese período, según los resultados de una encuesta hecha por el Banco Central, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que llevó adelante el banco a fines de julio del 2021, la tasa de inflación del séptimo mes del año fue de 3%, de acuerdo con la mediana de las previsiones de los analistas consultados. Con respecto al Producto Interno Bruto (PIB),

la expansión que prevén para el 2021 es superior al 6,3% estimado previamente. Así mismo se observa que la tercer economía más grande de Latinoamérica arrastra una prolongada crisis con recesión y alta inflación, ahondada por la pandemia del COVID-19 en 2020, cuando la actividad se derrumbó 9,9% (America economía, 2021).

Factores tecnológicos.

Indican que mundo que se encuentra en constante cambio en esta perspectiva, y su desarrollo trae aparejado grandes cambios en las relaciones sociales, principalmente laborales y de consumo, lo que impacta directamente en la forma de venta y promoción de los productos que se comercializan. Asimismo, la implementación de nuevas tecnologías podría facilitarle las ventas a las empresas aumentando su productividad global y reduciendo sus costos. En este sentido, a través del uso de herramientas de internet se reduce el costo marginal para nuevos emprendimientos o líneas de negocio, tendiendo éste a cero. Dado que el componente inercial de este modelo es el conocimiento, la innovación toma mayor peso que en el pasado a la hora de construir estrategias de negocio (Cámara Argentina de Comercio, 2019).

Factores ecológicos.

Son fundamentales a tener en cuenta, ya que luego de la explosión de las ventas vía web producto de la pandemia ahora creció otra tendencia de la mano de la anterior. La consultora Nielsen descubrió que el 75% de los consumidores globales dicen que definitivamente cambiarían sus hábitos de consumo para reducir el impacto ambiental. Además, para el 83% de los millennials es extremadamente o muy importante que las marcas tengan acciones vinculadas al cuidado del medioambiente. Según mercado libre de 2017 a 2020 la oferta de vendedores sustentables en nuestro creció más del 500 por ciento, y, de julio de 2019 a mayo de 2020, más de 650.000 personas compraron al menos un producto sustentable. Así que el consumo responsable es una tendencia en crecimiento (Slotnisky, 2021).

Factores legales.

Comenzando por la ley de sociedades comerciales, de contratos de trabajo, convenio de comercio, ordenanza 1564/07, la cual dispuso trasladar las infraestructuras

(industriales, depósitos, etc.) fuera del tejido urbano, leyes relacionadas con disposiciones de higiene y sanidad, bromatológicas (SENSA), y sobre los vehículos para la distribución que las transportan, alimentos la ley del código alimentario argentino Ley 18284 (1969).

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Este análisis estudia la industria o sector industrial, donde se encuentra inmersa la empresa, con el fin de hacer una evaluación desde un punto de vista estratégico de los aspectos que componen el entorno del negocio (Porter, 2009).

Rivalidad entre competencia: Esta fuerza a nivel precios es alta, pero existen ventajas de servicios diferenciados que ofrece Redolfi que la debilitan. Los competidores están organizados en dos, por un lado los mayoristas con salones comerciales y por otro las empresas con preventistas y entrega a domicilio. Dentro de los competidos de Redolfi se encuentran Roberto Basualdo, Maxiconsumo, Yaguar, Tarquino, Makro y Diarco, como los más grandes distribuidores mayoristas, a esto se pueden sumar los mercados que lanzan promociones por compras por mayor lo cual genera que existan muchísimos competidores generando una gran amenaza para Redolfi.

Competidores potenciales: Es sumamente difícil que un competidor ingrese y ocupe el lugar de la firma, dados los requerimientos de capital para soportar los altos costos de logística, y además poseer económicas a escala. Como así también poseer las instalaciones que acumula la firma, todo esto hace que la fuerza sea baja. La firma presenta una ventaja competitiva al manejar economías a escala y diferenciación de productos, aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Amenaza de productos sustitutos: La competencia existe en la medida en que el producto o servicio sea fácilmente reemplazable, en esta industria los clientes pueden cambiar rápidamente de proveedor cuando un producto o línea de este no es exclusivo. Además como hipermercados y supermercados que realizan fuertes ofertas que tientan a los clientes quienes fácilmente pueden elegirlos, entre los que se encuentran cadenas como Cordiez, Disco, Libertad, Carrefour, Walmart como los más conocidos. También entre los sustitutos se encuentra un pequeño grupo de pymes que además de fabricar su producto lo comercializan y distribuyen directamente al cliente minorista.

Poder de los compradores: Cuando los clientes son pocos y están bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a establecer precios que estarían dispuestos a pagar, lo cual representa una amenaza para la empresa, en este caso la fuerza es baja ya que en primer lugar los clientes no se encuentran concentrados, además los que desean una determinada marca no tienen posibilidades de negociar condiciones. Los compradores del sector mayorista son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos y revendedores, quienes valoren el servicio brindado y son sumamente sensibles a cambios en los precios, lo que la firma trata de mantener como premisa de competitividad.

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza es elevada, ya que las grandes marcas establecen los precios y exclusividad sobre su marca, no permitiendo a la firma poner sus condiciones en las ventas, exigen exclusividad e imponen sus condiciones. Respecto de proveedores de menor tamaño, la firma puede negociar gracias a la liquidez que posee. Dentro de los más conocidos se pueden nombrar Arcor, Kodak, Glaxo, Unilever Argentina, Massalin Particulares, Kraft Foods Argentina, entre otros.

Diagnostico organizacional. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre sus debilidades y fortalezas y en las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones, sirve como complemento del análisis de Porter permitiendo conocer puntos a reforzar o contrarrestar de la empresa (Sánchez Huerta, 2020).

Fortalezas:

- Fuerza de ventas
- Solvencia financiera
- Buena relación con los proveedores
- Economías de escalas
- Mix de productos
- Amplia cobertura de distribución
- Flota de vehículos propia

- Representación de primeras marcas y productos
- Precios competentes
- Solvencia

Debilidades:

- Estacionalidad de ingresos
- Ausencia de sector contable y financiero
- Ausencia de análisis financiero y económico
- Falta de estrategias de marketing
- No utiliza medios de pago electrónico
- No realiza control de las cuentas a cobrar
- Falta de control general y de existencia de inventarios

Oportunidades:

- Fin de restricciones por covid (Centenera, 2021).
- Añadir nuevas líneas de productos con la inversión de la nueva planta (Material de estudio Canvas, 2021).
- Uso de ventas vía web (Cámara Argentina de Comercio, 2019).
- La tendencia de pagos virtuales (Open Bank Latam, 2021).
- Planes de gobierno de reactivación del consumo (Argentina.gob, 2021).

Amenazas:

- Competencia con alta publicidad (Material de estudio Canvas, 2021).
- Pobreza en aumento (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).
- Inflación en aumento (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).
- Medidas impositivas (Cronista, 2021).
- Control de precios (Argentina.gob, 2021).

Análisis específico del perfil profesional

Este punto se lleva a cabo a partir del análisis de los estados contables de Redolfi. En este caso se tomarán los últimos 2 ejercicios.

Se comenzará analizando las cuentas del patrimonio neto del último ejercicio, tal como lo muestra la tabla 1:

Tabla1.

Análisis de la composición de las cuentas patrimoniales de Redolfi

ACTIVO		al 31/12/2020
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	\$ 2.178.770,08	2%
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	40%
Otras cuentas por cobrar	\$ -	
Bienes de cambio	\$ 29.827.616,96	22%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 85.149.328,34	64%
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Bienes de uso	\$ 44.894.286,49	34%
Otros activos no corrientes	\$ 3.690.552,83	3%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 48.584.839,32	36%
TOTAL ACTIVO	\$ 133.734.167,66	100%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83	39%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 13.612.500,00	16%
Cargas Fiscales	\$ 8.627.278,00	
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 54.373.951,83	66%
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	\$ 18.149.042,99	22%
Otros pasivos no corrientes	\$ 10.000.000,00	12%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 28.149.042,99	34%
TOTAL PASIVO	\$ 82.522.994,82	100%

Fuente. Elaboración propia en base a los estados contables 2020 de Redolfi

De la tabla anterior se puede extraer que la empresa compone su activo con un 64% de corto plazo y un 36 de largo plazo, representando dentro del primero las cuentas por cobrar un 40%, mientras que el efectivo solo un 2%, lo cual ya representa un problema indicando deficiencia en el cobro de las cuentas, existiendo alto porcentaje de cuentas que no son efectivas.

Respecto del pasivo, el mismo posee un 66% de corto plazo y un 34% de largo, dentro del pasivo de corto las cuentas por pagar ocupan un 39% el largo plazo se vio afectado en el último año por un préstamo bancario a 10 años que adquirió la firma como fuente de financiamiento para el proyecto del nuevo depósito. Los intereses bancarios debido al préstamo se duplicaron, afectando la liquidez.

Del mismo análisis realizado anteriormente se puede concluir que existe una buena situación financiera, al no estar endeudada a largo plazo abre las posibilidades de efectuar las nuevas inversiones que planea la empresa con respecto a su nuevo depósito.

Tabla 2.

Principales indicadores comparativos

Indicador	31/12/2020	31/12/2019
Liquidez	1,57	1,91
Fondo de maniobra	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01
Deudores por ventas en \$	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48
Total cuentas por cobrar en	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48
Plazo de cobranza de las ventas	61 días	61 días
Plazo de pago	52 días	60 días

Fuente. Elaboración propia en base a los estados contables 2020 de Redolfi.

La tabla 2 muestra la variación negativa de la liquidez y del fondo de maniobra. Mientras que el monto de deudores por venta aumento.

Respecto de los plazos, el de cobranzas se mantuvo igual en 61 días, periodo totalmente diferente al que premisa la empresa de 21 días, superándolo más que el doble. El período de pago a proveedores disminuyo en 8 días de año a año. Estos resultados muestran que la empresa tendría inconveniente ya que las cobranzas se hacen efectivas posteriormente al vencimiento de las deudas a pagar, lo cual de mantenerse podría ocasionar grandes problemas a nivel financiero.

De todo lo expuesto podría decirse que a nivel general Redolfi SRL mantiene una situación económica financiera estable, pero no puede descuidar más sus finanzas. Debiendo rever de inmediato su sistema de cobranzas, por otra parte es determinante estudiar si la empresa necesita de capital para afrontar las deudas y de serlo, cual es la alternativa más conveniente, lo cual es lo que le da vida el presente trabajado.

La importancia de llevar a cabo un plan de mejora en los indicadores de cuentas por pagar y cobrar, radica en anticiparse a un posible desfasaje entre tales periodos, lo cual podría generar la necesidad de recurrir a financiamiento externo, que en caso de no estar debidamente estudiado de antemano genera desembolso de elevados montos en intereses, tal como ocurre con el préstamo tomado por la firma de \$10.000.000.

Marco Teórico

A continuación se desarrollaran los conceptos más relevantes de diferentes autores sobre los temas a tratar en este trabajo final de graduación.

Análisis de los estados contables

Al hablar de interpretación de los Balances Contables se hace referencia a la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los Estados, basado en el análisis y en la comparación de los mismos. El procedimiento consiste en una serie de juicios relativos a su contenido, por medio de técnicas o métodos de análisis que hacen más fácil su comprensión y presentación. Dentro de las técnicas más utilizadas se encuentran:

- Método Horizontal. Es en el cual se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.
- Método Vertical. Este método se refiere a la utilización de los Estados Financieros de un período para conocer su situación o resultados.
- Método Histórico. En este método se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, que pueden ser graficadas para mejor ilustración (Altieri., Mirau, & Perri, 2018).

Equilibrio financiero

Se puede decir que este concepto hace referencia a la capacidad de una empresa de dar respuesta con su liquidez a la exigibilidad de sus deudas, es decir que el equilibrio financiero se da cuando se tiene una tesorería adecuada y no excesiva que permita atender en tiempo y forma los compromisos de pago derivados de la explotación diaria de la organización. Para conocer este equilibrio se recurre a determinar el fondo de maniobra, pero éste por sí solo no indica nada, por lo que deben desarrollarse y estudiarse otros conceptos y cálculos que complementen a este (Haro de Rosario & Rosario Diaz, 2017).

Ciclo de tesorería

Según Martínez Garriga (2018) el ciclo de tesorería es la corriente monetaria de una empresa, es decir, las entradas y salidas de dinero que se generan a ella de manera

constante. Pudiendo diferenciarse dentro de este ciclo, dos subciclos: ciclo del capital y ciclo de explotación.

El ciclo de capital primero, hace referencia a los cobros y pagos que no son de explotación, sino más bien relaciones a inversiones o deudas a largo plazo.

Mientras que el subciclo de explotación se refiere a los cobros y pagos derivados de la actividad ordinaria de la empresa, es decir los cobros originados por la venta y los pagos corrientes, el autor considera que este segundo subciclo debiera ser autosuficiente, es decir lograr que los cobros superen a los pagos.

Ciclo de conversión de efectivo

Este ciclo representa la cantidad de tiempo que se invierten los recursos de una empresa, tiene a su vez 3 componentes:

- 1) Edad promedio de inventarios
- 2) Periodo promedio de cobranza
- 3) Periodo promedio de pago.

Una empresa maneja constantemente requerimiento de corto plazo para financiarse, tales requerimientos se pueden financiar utilizando diversas alternativas, en lo posible bajo costo y bajo riesgo, con lo cual para minimizar la dependencia de pasivos, el administrador deberá rotar inventarios tan pronto como sea posible, cobrar sus cuentas lo antes posible, administrar los tiempos de envíos si los tuviera, y pagar las cuentas lo más lento que pueda, el uso de estas estrategias deben lograr minimizar el ciclo de conversión del efectivo (Gitman & Zutter, 2012).

Para lograr determinar los valores de estos ciclos Delfino (2018) indica sus respectivas fórmulas:

Período de conversión de inventario (PCI): es el período promedio en días que tarda mi compañía para transformar la materia prima o inventario en ventas. Entre más corto sea el tiempo, mucho mejor porque da cuenta de mi eficiencia. Se calcula así:

$$\text{PCI} = \text{inventario} / \text{Costo de ventas diario.}$$

Periodo de cobro de las cuentas por cobrar (PCC): es la cantidad de días en promedio que necesito para recaudar pagos por las ventas de esa materia prima o inventario, ahora transformada en producto. Al igual que el PCI, lo ideal es que sea un tiempo corto.

$$\text{PCC} = \text{cuentas por cobrar} / \text{venta diaria a crédito.}$$

Período en que se difieren las cuentas por pagar (PCP): es el número de días que tarda en cumplir con mis obligaciones (saldar mis deudas). Lo ideal es que ese número sea mayor porque indica el tiempo que retengo efectivo durante más tiempo.

PCP = cuentas por pagar / compras diarias a crédito.

Utilidad de conocer el CCE

Conocer este ratio indicará la posición en términos de liquidez de la empresa que lo calcule, permitiendo dirigir su atención hacia lo que está alterando el normal funcionamiento del flujo de caja, dado que dependiendo de los resultados, se podrá determinar que realizar para revertir las situaciones no deseadas. A administración del efectivo proporciona, entre otras ventajas:

- Asegurar liquidez de flujo para cubrir las necesidades de corto plazo.
- Evitar erogaciones innecesarias y tener control sobre las erogaciones a realizar.
- Tener control sobre posibles inversiones o colocaciones de fondos.
- Tener control sobre los inventarios y activos fijos.

A partir de conocer el ciclo, es necesario que quien administre analice las características de la empresa para determinar también la necesidad de caja y a partir de ello recién determinar niveles adecuados de inversión o de necesidades de financiamiento (Saucedo Venegas, 2020).

Para concluir este capítulo, se expresa lo que indican Gitman y Zutter (2012) quienes manifiestan que la función y meta del administrador financiero es lograr mantener actualizados y controlados los saldos de efectivo diarios de la empresa que dirige, procurando administrar las actividades de cobro y desembolso de efectivo de manera correcta para generar inversiones de corto plazo o bien en caso de necesitar, recurrir y coordina el financiamiento a corto plazo lo más conveniente en términos de costos financieros posible.

Diagnóstico y discusión

Planeamiento del problema

A partir del análisis efectuado en el capítulo de diagnóstico, donde se analizó la empresa externa e internamente, poniendo principal atención en el estudio e interpretación de sus estados contables y ratios derivados de los mismos, se detectó que

la empresa presenta una disminución en su liquidez, producto de 2 puntos principales, por un lado el alejado plazo de días de cobranzas que maneja, el cual desde hace 2 ejercicios es de 61 días, excediendo en 21 los que plantea la firma como estrategia de cobranzas, lo que atrasa el ciclo de conversión de efectivo, y por otro la disminución del fondo de maniobra. La combinación de ambos pone a la empresa en situación de necesidad de fondos para cubrir el desfase y la necesidad de fondos, lo que debe realizarle con un estudio detallado de alternativas de financiación a fin de evitar caer en fondos que generen altos costos.

Justificación del problema

Estudiar y determinar los plazos de cobranza y pago como así también las alternativas para cubrir las necesidades de fondos, se justifica desde el punto que se intenta tanto corregir los motivos y/o acciones que puedan estar generando alternaciones no deseadas en tales ciclos, como generar a la empresa mejoras en su rentabilidad y liquidez. Para lograr que una empresa logre adaptarse a los cambios tan vertiginosos del entorno y perdurar en el tiempo, requiere de un manejo eficaz en materia financiera y económica, para lograr generar estrategias y planes orientados a una adecuada situación financiera que le permita contar con los recursos necesarios para ejecutar alcanzar sus objetivos, tanto de corto como de largo plazo, procurando además alcanzar un posicionamiento sostenido en el mercado. Introducir el estudio de las variables financieras pone de manifiesto darle debida importancia a las cuentas por cobrar, las cuales son un determinante en el desarrollo de un negocio, dado que un mal manejo de las mismas puede llevar a la empresa inclusive a la quiebra por no lograr cumplir con sus obligaciones, sumado a ello la importancia de financiarse al menor y aplazar plazos de pago generan que la empresa pueda contar con el flujo de efectivo necesario y hasta pudiendo luego de un buen manejo generar excedentes para invertir.

Conclusión diagnóstica

El desarrollo de este Trabajo Final de Graduación, se basa principalmente en dar una solución al problema planteado, si Redolfi implementa la propuesta desarrollada se espera que se reviertan las acciones que hoy la llevan a decisiones que afectan directamente la liquidez, entre ellas vender a largos plazos, comprar grandes volúmenes

de inventario sin tener presente los stocks actuales, los cuales generan muchas pérdidas y la solicitud de créditos con altas tasas.

La idea principal de la propuesta es brindar a la empresa alternativas de solución sobre el manejo de cobranzas a fin de bajar los días de exceso en las mismas y lograr que lleguen a los 30 que establece la empresa, como así también reforzar o mantener el periodo de pagos, y por parte procurar presentar alternativas ante la necesidad de financiamiento externo que no solo sean de bajo costo, sino que generen impactos positivos en su uso, tales como aumento de la liquidez y rentabilidad. Como estrategia ideal, se buscara lograr una mayor rotación del inventario, ajustar las cuentas por cobrar cuidando a los clientes, generando acuerdos para no perderlos y un retraso de las cuentas por pagar sin dañar la buena relación con los proveedores.

Cabe destacar que en términos generales la empresa no presenta problemas que pongan en riesgo la vida de la misma, sin embargo no debe descuidar el terreno de las finanzas, ya que de prologarse la forma de manejo de los plazos puede comprometer las finanzas generando problemas mayores.

Plan de implementación

Alcances y limitaciones

El presente trabajo trata sobre el tema específico de determinar la estructura de financiamiento óptima para la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba, haciendo principal detenimiento en sus períodos de cobranzas y pagos, para lo cual se desarrolla una propuesta a seguir la cual se estima aplicar en el lapso de 6 meses comenzando en Septiembre del 2021.

En cuanto a llevar a cabo el presente trabajo, no se presentaron limitaciones para su realización, ya que se contó con toda la información necesaria, la cual fue proporcionada por la empresa, la cual se basó en los últimos balances de la empresa, y a partir de ellos se calcularon los ratios necesarios debido a esto, el presente trabajo solo trata sobre tales y referidos a la empresa bajo estudio, no pudiendo ser aplicados a otra firma y ni a otro tema o problema q se presente en Redolfi.

Recursos involucrados

Para la ejecución de la presente propuesta se necesitará de materiales de oficina como escritorio, computadora, cuadernos, lapiceras, calculadora, todos estos materiales ya los posee el contador que llevará a cabo el trabajo.

Por otra parte se encuentran los honorarios que se deberán abonar al mismo, los cuales se determinan de acuerdo a lo indicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, institución que a través de la Resolución 19/21 (2021) establece el valor del módulo en \$2.608, la distribución del trabajo, cantidad de módulos por tarea y tareas se expone en la siguiente tabla:

Tabla 3.
Distribución de tareas, módulos y costo

Tareas	Módulos	Valor
Análisis de la información	10	\$26.080
Calculo de ratios	10	\$26.080
Análisis de ciclos de cobranzas y pagos	5	\$13.040
Determinar necesidad o sobrante de dinero	5	\$13.040
Búsqueda de opciones	20	\$52.160
Muestra de opciones a los dueños	5	\$13.040
Capacitación	10	\$26.080
Control y ajustes	10	\$26.080
Total	75	\$195.600

Fuente. Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 3 el total de actividades que se necesitará llevar a cabo, las cuales dan como honorarios totales \$195.600.

Actividades y marco de tiempo.

Las tareas se establecieron en un orden tal que su consecución procure alcanzar los objetivos planteados y expuestos en el capítulo 1 de este trabajo, siendo ellas distribuidas en el lapso de tiempo establecido y expuestas en el siguiente diagrama de Gantt:

Figura 3.
Diagrama de Gantt.

Tareas	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22
Análisis de la información						
Cálculo de ratios						
Análisis de ciclos de cobranzas y pagos						
Determinar necesidad o sobrante de dinero						
Busqueda de opciones						
Muestra de opciones a los dueños						
Capacitación						
Control y ajustes						

Fuente. Elaboración propia.

Las tareas a desarrollar se explican a continuación:

1) Análisis de la información: en este punto se procede al análisis de la empresa para lograr realizar un diagnóstico completo y detectar su problema, lo cual se lleva a cabo a través de herramientas como FODA, PESTEL y las Fuerzas de Porter.

2) Cálculo de ratios, esta actividad se lleva a cabo analizando los balances de la empresa, a partir de los cuales se calculan los respectivos ratios, que serán los que permitan determinar si existe necesidad o sobrante de dinero.

Tabla 4.
Ratios de Redolfi S.R.L.

Plazo de pagos	52 días
Plazo de cobranza	61 días
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30
Cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83
Activo Corriente	\$ 85.149.328,34
Pasivo Corriente	\$ 54.373.951,83
Existencias	\$ 29.827.616,96
Tesorería	\$ 2.178.770,08
Fondo de maniobra (AC-PAC)	\$ 30.775.376,51
Necesidad Operativa de Fondos (existencias +cuentas por cobrar + tesorería - cuentas por pagar)	\$ 53.015.154,51

Fuente. Elaboración propia.

3) Análisis de ciclos de cobranzas y pagos, con los cálculos de los ratios de la actividad anterior se puede observar que el plazo de pagos excede el de cobranzas en 9 días, lo cual deja en evidencia un problema que debe revertirse para que la empresa no deje que sus finanzas se pongan en riesgo.

4) Determinar necesidad o sobrante de dinero, en este punto se comparan las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra, donde este último al ser menor indica que se necesitan recursos, lo cual coincide con el desfase de los ciclos de cobranzas y pagos, el monto a solicitar es la diferencia entre estos importes:

Fondo de maniobra: \$ 30.775.376,51

Necesidad Operativa de Fondos: \$ 53.015.154,51

Monto a solicitar: \$ 22.239.778

5) Búsqueda de opciones, determinando e monto a solicitar se procede a buscar en el mercado financiero opciones, como punto de partida se buscaran las que tengan tasas menores a la que se paga actualmente por la deuda bancaria adquirida que se calculó en 55%, para que permita mejores resultados y menores costos. Dentro de las que se dejaron para presentar se encuentran:

* Propuesta 1: Línea de crédito Banco Macro MiPyme Crédito con Tasa Especial del 35% (Redolfi califica por sus ventas en la categoría MiPyme). Ingresar a este crédito otorga dentro del paquete además para descuento de cheques por Banca Internet Empresas, una TNA 29%.

* Propuesta 2: Crédito Banco Nación la línea "Carlos Pellegrini" destinada a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, de todos los sectores económicos, con la menor tasa entre 17% TNA y BADLAR + 6 ppa, en Pesos.

* Propuesta 3: Financiamiento del BICE para inversión productiva línea del Gobierno de la Nación a tasa variable de interés es tasa Badlar Privada + 6% nominal anual durante los primeros 2 años, con bonificación del FONDEP del 12% y tope de 36% y 15%, por lo que queda entre 15 y 24%. Durante el tercer año, se mantiene la tasa Badlar Privada + 6% nominal anual con bonificación de 12% sin tope superior y con tope inferior de bonificación en 15%. A partir del cuarto año, se sostiene la tasa Badlar + 6%, pero sin topes y sin bonificación.

La tasa Badlar Privada valor 34,06%.

6) Muestra de opciones a los dueños se prepara una reunión, en la cual se exponen las alternativas de manera numérica para que los dueños observen los pros y contras de cada una. Una vez elegida se procede a realizar el pedido del préstamo.

En este caso de las 3 opciones presentadas, es conveniente la propuesta 1, dado que su tasa sería de 35% TNA (menor al 55% que se paga actual) y también permite un descuento de documento al 29%.

7) Capacitación, esta actividad se planifico pensando a futuro, lo que se pretende es que el personal de administración de la empresa sepa cómo efectuar de manera casi rutinaria el procedimientos de análisis que se presenta en este proyecto, de modo tal que de manera constante se sepa y conozca la situación de la empresa y de esta forma se evite solicitar préstamos como lo hicieron por el q se paga tanto interés, y se logre revertir la situación pasar a tener sobrantes para invertir.

8) Control y ajustes, esta actividad se realiza de manera constante, controlando cada paso y antes de hacer la elección definitiva con estados proforma, los cuales muestran la situación base (año 0, en este caso el 2020) y como impactaría la elección. A partir de estos controles se pretende obtener un flujo constante de información que sirva para hacer las correcciones pertinentes.

Luego se procederá a la selección de información para armar una base de datos, se recolectará la mayor cantidad de información relevante posible, balances y listado detallados de clientes y de proveedores, es lo primordial.

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Esta evaluación se lleva a cabo a partir de los estados proyectados, donde se analiza el impacto de cada elección, y luego ratios evaluativos como la liquidez y el ROA.

Para comenzar, ante la elección de solicitar un crédito en el Banco que permite solicitar un préstamo y además descontar cheques de terceros, se propone la siguiente operatoria:

Solicitar un crédito para achicar el monto de cuentas a pagar de corto plazo, de esta forma disminuir las NOF, y por otra adelantar las cuentas por cobrar y pagar pasivo de corto plazo. Lo expresado anteriormente se expone a continuación:

Tabla 5.
Exposición de estados base y proyectado con la elección de Redolfi S.R.L.

ACTIVO CORRIENTE		Proyectado
Caja y Bancos	\$ 2.178.770,08	\$ 16.329.713,48
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	\$ 38.142.941,30
Otras cuentas por cobrar	\$	-
Bienes de cambio	\$ 29.827.616,96	\$ 29.827.616,96
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 85.149.328,34	\$ 84.300.271,74
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Bienes de uso	\$ 44.894.286,49	\$ 44.894.286,49
Otros activos no corrientes	\$ 3.690.552,83	\$ 3.690.552,83
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 48.584.839,32	\$ 48.584.839,32
TOTAL ACTIVO	\$ 133.734.167,66	\$ 132.885.111,06
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83	\$ 19.894.395,83
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 13.612.500,00	\$ 13.612.500,00
Cargas Fiscales	\$ 8.627.278,00	\$ -
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 54.373.951,83	\$ 33.506.895,83
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	\$ 18.149.042,99	\$ 40.388.820,99
Otros pasivos no corrientes	\$ 10.000.000,00	\$ -
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 28.149.042,99	\$ 40.388.820,99
TOTAL PASIVO	\$ 82.522.994,82	\$ 73.895.716,82
PATRIMONIO NETO	\$ 51.211.172,84	\$ 58.989.394,24
PN + P	\$ 133.734.167,66	\$ 132.885.111,06

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 5 muestra como quedan compuestas cada una de las cuentas afectadas por la elección, a continuación se explica que se realizó:

- Se solicitó un crédito por el total de la NOF \$ 22.239.778, de los cuales:

a) se cancela el crédito de \$10.000.000

b) Se reestructura las cuentas por pagar de corto plazo, cancelando las deudas por giros en descubierto con ambos bancos.

c) Con el saldo \$5.303.695,00, se abonan proveedores.

d) Se descuentan cheques por \$15.000.000 a una tasa del 29% (Anexo 1).

A partir de esta reestructuración de las cuentas, se procede a realizar un nuevo cálculo de ratios proyectados:

Tabla 6.
Recomposición de los ratios post elección.

Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	\$ 38.142.941,30
Cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83	\$ 19.894.395,83
Activo Corriente	\$ 85.149.328,34	\$ 84.300.271,74
Pasivo Corriente	\$ 54.373.951,83	\$ 33.506.895,83
Existencias	\$ 29.827.616,96	\$ 29.827.616,96
Tesorería	\$ 2.178.770,08	\$ 16.329.713,48
Fondo de maniobra	\$ 30.775.376,51	\$ 50.793.375,91
Necesidad Operativa de Fondos	\$ 53.015.154,51	\$ 64.405.875,91

Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 6 se puede observar cómo se recomponen los ratios y las NOF pasan a ser mayores que los fondos de maniobra, dando como resultado un excedente de efectivo, lo cual la empresa lo puede invertir. Con esta tabla ya se puede evaluar como positiva la propuesta, pero se puede agregar además el ROA y la liquidez:

ROA base: 0,05

ROA con elección: 0,31

Liquidez base: 1,56

Liquidez con elección: 2,52

Se puede observar que de llevar a cabo el proyecto presentado ambos ratios presentan mejoras. Cabe aclarar que no se tuvieron en cuenta los gastos de implementación ya que por el monto del mismo (\$391.200) no se considera relevante ante las modificaciones tan significativas de ejecutar el proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

Redolfi S.R.L., posee factores a su favor los cuales ha forjado a lo largo de su trayectoria, como reconocimiento, infraestructura, distribución de marcas exclusivas, amplia cartera de clientes, etc. Manteniendo siempre una política de crecimiento constante, el cual se refleja en su reciente inversión de un centro de distribución nuevo el cual le permite ampliar su mercado, lo cual ha generado enfocarse en ello descuidado sus finanzas.

Al realizar el diagnóstico de la firma y poniendo principal atención en el estudio e interpretación de sus estados contables y ratios derivados de los mismos, se detectó que la empresa presenta una disminución en su liquidez, producto de 2 puntos

principales, por un lado el alejado plazo de días de cobranzas que maneja, el cual desde hace 2 ejercicios es de 61 días, excediendo en 21 los que plantea la firma como estrategia de cobranzas, lo que atrasa el ciclo de conversión de efectivo, y por otro la disminución del fondo de maniobra. La combinación de ambos pone a la empresa en situación de necesidad de fondos para cubrir el desfasaje y la necesidad de fondos, por lo cual a partir de ello se diseñó un plan que implicó la reestructuración de los rubros afectados, de modo tal que se revierta la situación problemática, dando como resultado un excedente de efectivo, lo cual la empresa lo puede invertir.

La propuesta está dirigida a hacer uso de diferentes herramientas financieras disponibles en el mercado y hacer uso de las que mayor beneficio le otorgue a la empresa y a bajos costos.

De esta forma se mostró que al implementar un estudio financiero correcto Redolfi puede lograr manejar de mejor forma sus recursos e implementar un control de gestión, que la mantenga estable y le permita además proyectarse anticipándose a los resultados que puede obtener, procurando elegir opciones que agreguen valor a su patrimonio.

Para que la propuesta tenga éxito tanto a corto como a largo plazo, se recomienda como primer medida la creación de un departamento o sector encargado de finanzas de la firma, que se encuentre dentro de la misma ya sea capacitando al personal existente para tal fin o mediante la búsqueda de talentos externos que procuren cumplir las funciones referidas, este sector deberá analizar de manera constante las alternativas de mercado, tanto de organizaciones privadas como estatales, analizarlas de manera íntegra procurando utilizar y aprovechar cada una de las alternativas en beneficio de la empresa, esta tarea está ligada a las metas que se plantea la dirección por lo cual también se recomienda reuniones de puesta en común de metas a conseguir y las vías para alcanzarlas.

Otro punto a recomendar es hacer uso de inversiones de diversos tipos, para lograr destinar fondos ociosos a generar ganancias extra, lo cual también sería una tarea del departamento que se sugiere crear.

En definitiva, se recomienda la aplicación del plan de implementación con la posibilidad de agregar las tareas necesarias para la mejora continua.

Bibliografía





- Altieri., Mirau, M., & Perri. (2018). *Análisis e interpretación de un Balance General*. Buenos Aires.: Universidad Nacional de San Martín Escuela de Economía y Negocios.
- America economia. (9 de Agosto de 2021). *America economia*. Recuperado el 7 de septiembre de 2021, de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/analistas-ven-una-inflacion-en-argentina-de-482-para-2021-y-preven-que-la>
- Cámara Argentina de Comercio. (24 de Julio de 2019). Recuperado el 8 de Septiembre de 2021, de https://www.cac.com.ar/data/documentos/55_El%20impacto%20de%20la%20econ%C3%ADa%20digital%20en%20el%20comercio.pdf
- Circulo de estudios latinoamericanos. (9 de Septiembre de 2021). *Celsa.com*. Recuperado el 9 de septiembre de 2021, de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=24339>
- Delfino M.(2018), Finanzas Corporativas. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba.
- Flórez Grass, A., & Hernández Isidro, D. S. (2016). *Definir una estructura financiera optima para una empresa del sector de la construcción mediante el análisis del costo de las fuentes de financiamiento para aumentar el valor de la empresa*. Bucaramanga, Colombia.: Universidad de Santander- UDES.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administracion financiera 12 Edicion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Haro de Rosario, A., & Rosario Diaz, J. (2017). Almería: Editorial Universidad de Almeria.
<https://cpcecba.org.ar/noticias/nuevos-montos-de-honorarios-indicativos-de-matriculados-del-cpce/16501/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica 7ma.Edicion*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ley 18284 (1969). Código alimentario argentino. *Normas para producción, elaboración y circulación de alimentos para consumo humano en todo el país*.

normas higiénico sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del reglamento alimentario aprobado por decreto 141/53. Poder ejecutivo nacional (P.E.N.)

- Lozada Díaz, A. (2018). *Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso "Hércules Infantil"*. Ambato, Ecuador.: Pontificia Universidad del Ecuador.
- Mariños Izquierdo, R., Cilqui Llaja, S., & Quispe, M. (2017). *Análisis de los Créditos y Cobranzas que mejoran la Liquidez en la Empresa Agencias Viajes Tours SAC en el año 2017*. Lima, Perú.: Universidad Peruana de las Americas.
- Martínez Garriga M.(2018). El módulo del EIE. En ciclos formativos, en el curso 2019-2019. Punto Rojo Libros. Sevilla.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo(edicion actualizada y aumentada)*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Rubino, S. D. (2017). *Estructura optima de capital evidencia en empresas Argentinas*. Buenos Aires, Argentina.: Universidad de San Andres.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Analisis FODA O DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Saucedo Venegas, H. (2020). *Capital de trabajo*. Ciudad de Mexico: Instituto Mexicano de Contadores.
- Slotnisky, D. (13 de Febrero de 2021). *La Nacion*. Recuperado el 8 de septiembre de 2021, de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/social-commerce-y-ecologia-las-tendencias-que-deja-la-pandemia-nid13022021/>
- Tissera, P. (2018). *Equilibrio financiero a corto plazo de la empresa El Trompeta S.A*. Villa Maria, Cordoba, Argentina.: Universidad Nacional de Villa Maria.

Anexos

Anexo 1. Calculo del descuento de cheques

 ¿Sos una PyME?	 Línea de Financiamiento	 Precalificación crediticia	 Simulador de cheques
<input type="text" value="15000000,00"/>			
Fecha de Vencimiento:			
<input type="text" value="30/12/2021"/>			
<input type="text" value=""/>			
<input type="button" value="CALCULAR"/>			
		Valor del cheque	\$ 15.000.000,00
		Total Intereses	\$ 849.056,60
		Valor Neto	\$ 14.150.943,40
<p>No incluye Gastos, Comisiones ni IVA. La información contenida en este simulador es de carácter meramente informativo, por lo que no genera obligación de ningún tipo.</p>			