

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**DETERMINACIÓN OPTIMA DE LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DE  
A.J & J.A. REDOLFI S.R.L.**

**OPTIMAL DETERMINATION OF THE FINANCING STRUCTURE OF A.J. &  
J.A. REDOLFI S.R.L.**

**Autor: Federico Hernán Alfaro**

**DNI: 29.588.935**

**Legajo: VCPB08004**

**Director: Licenciado Favio D'Ercole**

**San Juan, Mayo de 2021**

## Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
Análisis de la Situación .....	6
Marco de referencia institucional .....	6
Visión y Misión .....	6
Micro y Macro entorno – Análisis de las fuerzas de Porter .....	7
Diagnóstico organizacional .....	8
Análisis del contexto. ....	10
Factores Socio-Culturales: Las pequeñas y medianas empresas no .....	11
Análisis patrimonial y financiero .....	11
Marco Teórico .....	17
Diagnóstico y discusión .....	20
Detalle del problema.....	20
Justificación del problema .....	20
Conclusión.....	21
Plan de Implementación .....	22
Objetivo General: .....	22
Objetivos Específicos: .....	22
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	30

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado, se encuadra principalmente en tratar de obtener una estructura de financiamiento que se acerque a la combinación ideal y que le permita de esta manera, a la empresa A. J. & J. A. Redolfi, optimizar los recursos propios para evitar la dependencia de recursos externos y sus costos asociados.

Existen numerosos trabajos e investigaciones intentando demostrar la existencia de la Estructura de Financiamiento Optima, sin embargo, el mismo dependerá de cada empresa en particular y el entorno donde la misma se desarrolla.

El análisis del estado actual de la compañía y su situación financiera, se llevó a cabo utilizando herramientas que permiten observar la situación interna como así también el entorno y bajo que políticas gubernamentales actuales se enfrenta.

Del análisis realizado, se propone la ejecución de un plan sin grandes dificultades en su realización, pero que permitirá mejorar la operatoria regular de la compañía y lograr un cambio cultural en las prácticas habituales de los empleados.

Palabras claves: Financiamiento, Cuentas por Cobrar, Análisis Financiero

## **Abstract**

This Final Degree Project is mainly framed trying to obtain a financing structure that is close to the ideal combination and that allows the company A. J. & J. A. Redolfi, to optimize its own resources to avoid dependence on external resources and their associated costs.

There are numerous works and investigations trying to demonstrate the existence of the Optimal Financing Structure, however, it will depend on each particular company and the environment where it is developed.

The análisis of the current state of the company and its financial situation was carried out using tools that allow us to observe the internal situation as well as the environment and under what current government policies it faces.

From the análisis carried out, the execution of a plan is proposed without great difficulties in its realizations, but that will allow to improve the regular operations of the company and achieve a cultural change in the usual practices of the employees.

Key Words: Financing, Accounts Receivable, Financial Analysis

## Introducción

El financiamiento de un emprendimiento es lo que permite que deje de ser solo un anhelo y lo transforma en realidad. Las pequeñas y medianas empresas -en adelante Pymes– en Argentina, luchan constantemente buscando convertir sus aspiraciones en hechos. Es innegable la importancia de estas empresas en las economías del mundo, incluso en los países con mayor desarrollo.

Se trata de un gran número de empresas, que ocupan un papel relevante en la generación de empleo e ingresos en las Haciendas de cada país, con una gran flexibilidad para la adaptación a los cambios del mercado, que contribuyen de una manera preponderante en el Producto Bruto Interno de cada nación.

Ningún país está exento del impacto económico-social de este segmento de empresas. Es por ello que sus problemáticas son de gran importancia, convirtiéndose en temas centrales en las agendas tanto de los sectores públicos y privados.

La importancia estructural de las Pymes se potencia en determinadas coyunturas debido a las características de este tipo de empresas y el financiamiento es de suma importancia en las mismas.

Es por esto que es deber preguntar, si el financiamiento requerido por las Pymes es de fácil acceso para permitirles explotar su potencial al máximo o muchos de sus proyectos quedan en el camino por falta de este recurso.

Así se arriba al tema central del trabajo: determinar la estructura óptima de financiamiento de la Pyme A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

La empresa se encuentra ubicada en la localidad James Craik, en el centro de la provincia de Córdoba, Argentina. El rubro en el cual se desempeña hace más de 50 años, es a la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería para supermercados, almacenes, despensas y kioscos.

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, comercializando y distribuyendo

varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La empresa ha tenido un gran crecimiento, conquistando nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene la particularidad que además de ser una Pyme, se trata de una empresa familiar, con las particularidades que este tipo de empresas conlleva (Laitón Ángel y Lozano, 2018).

La misma es considerada una Pyme ya que se encuentra dentro de los parámetros definidos por la Resolución N° 19/2021 (ventas totales expresadas en pesos).

Tabla 1

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Fuente: Boletín Oficial 31/03/2021

La mayoría de las investigaciones realizadas sobre financiamiento de las empresas familiares concluyen que las decisiones financieras de las mismas se ven influenciadas por la visión que la familia tiene del negocio, considerándolo patrimonio familiar y generando así un fuerte compromiso de la familia con el mismo. Generalmente mantienen estructuras financieras conservadoras, prefiriendo la financiación propia sobre la ajena, aún a costa de obtener un menor crecimiento o rentabilidad, siempre que se permita asegurar la continuidad del negocio (Le Breton & Miller, 2006).

Se define a la estructura de financiamiento como la forma en la cual se financian los activos de una empresa. La estructura financiera incluye las deudas a corto plazo y las de largo plazo, así como el capital del dueño o accionistas (Weston y Copeland, 1995). La estructura financiera debe contener todas las deudas que impliquen el pago de intereses, sin importar el plazo de vencimiento de las mismas, en

otras palabras “es la combinación de todas las fuentes financieras de la empresa, sea cual sea su plazo o vencimiento” (Damodaran, 1999 y Mascareñas, 2004).

La relevancia de esta investigación yace principalmente en lograr definir el punto óptimo de financiación de la empresa en cuestión, logrando optimizar las fuentes de financiamiento interno y obteniendo las mejores condiciones ofertadas por el mercado, con respecto al financiamiento externo.

### *Objetivo General*

Establecer una estructura óptima de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., incrementando el ingreso de flujos de fondos propios, mediante la optimización de la gestión de cobros de cuentas de terceros y obteniendo financiamiento externo al menor costo de mercado.

### *Objetivos Específicos*

- Relevar las capacidades del personal de las áreas afectadas a las tareas financieras, para esta manera determinar su pericia y necesidad de capacitación.
- Ejecutar un procedimiento enfocado en las tareas del Área de Cuentas por Cobrar, haciendo énfasis en el relevamiento de clientes, tareas de cobranza e incentivos que eviten la mora en los pagos y los deudores incobrables.
- Implementar un procedimiento de manejo de inventarios, optimizando su dimensión y rotación, permitiendo disminuir el capital inmovilizado y las pérdidas por vencimientos y roturas.
- Definir políticas de financiamiento externo, ampliando la cartera de entidades financieras con las cuales mantiene relaciones comerciales, negociando beneficios mutuos.

## **Análisis de la Situación**

### *Marco de referencia institucional*

La organización objeto de estudio es A.J. & J.A Redolfi S.R.L. cuya actividad principal es la venta al por mayor de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik y cuenta con cuatro socios. La misma está conformada por una casa central, ubicada en la ciudad de James Craik. Además, posee autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. La organización cuenta con distribuidoras en las ciudades de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La totalidad de empleados con la que cuenta la compañía es de ciento setenta.

La empresa comercializa y distribuye sus productos en toda la provincia de Córdoba, además de realizarlo en provincias vecinas. Cuenta con una flota propia de vehículos, integrada por 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

La compañía busca diferenciarse de sus competidores a través de un servicio orientado a la atención y satisfacción del cliente y con precios competitivos en el mercado.

Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera; con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados y volúmenes de ventas reducidos.

### *Visión y Misión*

La Visión de la empresa es: “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”.

Su misión es “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

*Micro y Macro entorno – Análisis de las fuerzas de Porter*

*Competencia:* A.J. & J.A Redolfi S.R.L. identifica su competencia en grupos según la los canales comerciales utilizados: por un lado, se encuentran los mayoristas con salones comerciales con venta al público ubicados en las ciudades de Río Tercero y San Francisco. En cada ciudad se cuenta con una empresa que se la considera competencia, mientras que en las otras localidades existen un promedio de 4 empresas competidoras por cada una de sus sucursales. En otro grupo de empresas se incluyen las realizan entrega a domicilio y trabajan a través de preventistas. En cuanto a la competencia de tarifas, se está en presencia de un rubro donde la competencia es extrema, por lo que la diferenciación se trata de realizar en otros factores como por ejemplo la entrega, descuentos, calidad, atención al cliente etc.

Teniendo en cuenta el ingreso de nuevos competidores, en este rubro los limitantes son muy grandes debido al caudal de capital que se necesita, como consecuencia de las inversiones en infraestructura y equipamiento que requiere.

*Proveedores:* Los productos que la empresa ofrece a sus clientes son de amplia variedad y surtido. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes proveedores, como: Massalín Particulares, Refineríasde Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Proter& Gamble Argentina S. A., Johnson´s&Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

La mayoría de los proveedores de este segmento administran marcas que son líderes en el mercado, logrando un poder de negociación sobre sus clientes y solicitando determinados requisitos para poder proveerlos de mercadería como, por



ejemplo: exclusividad en las góndolas, exigencias de información contable, cuotas de mercado, entre otras.

Por otra parte, ocurre todo lo contrario con los productos que no son líderes en el mercado y sus fabricantes son poco conocidos y hace poco son parte del mercado. Estos proveedores tratan de negociar con los supermercados mayoristas que estos últimos ofrezcan y distribuyan sus productos y los hagan llegar a sus clientes y de esta manera ir ganando espacio y conocimiento en el mercado.

*Cientes:* Los principales clientes operan los siguientes rubros: supermercados, farmacias, quioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, maxi-quioscos, bares- restaurantes, comedores y perfumerías. Los métodos utilizados para obtener nuevos clientes son la publicidad que realizan sus vendedores y medios locales, redes sociales, etc.

Con respecto al poder de negociación que poseen los clientes, el mismo es mínimo en los productos y marcas que se distribuyen en forma exclusiva, solo logrando este fin en las compras de grandes volúmenes. Si se obtienen beneficios indirectos y estos están reflejados en beneficios en transportes y fletes, plazos de entrega y plazos de pago. Un riesgo que se presenta en este rubro es la alta sensibilidad que muestran los clientes en lo que respecta a los precios y beneficios que sienten que han obtenido, por lo que es un aspecto que requiere suma atención

*Nuevos Productos:* Los clientes tienen la particularidad de cambiar fácilmente de proveedor ante mínimas variaciones de precios o sentimiento de insatisfacción o inconformismo con el servicio, pero esto se dificulta en el momento que un producto es exclusivo de un mayorista. Con respecto a los productos de proveedores pequeños o poco conocidos en el mercado, se cuenta con el potencial de poder negociar precios económicos otorgando visualización y llegada al consumir final en el hipermercado.

#### *Diagnóstico organizacional*

Se ha realizado un análisis de la organización tanto en sus variables internas como externas siguiendo la estructura de Análisis FODA:

*Fortalezas:* Una de las grandes ventajas con la que cuenta la empresa es la antigüedad y conocimiento en el rubro que supera los 50 años. Esto le ha permitido ganarse un lugar de reconocimiento y respeto dentro del rubro y en el manejo con sus proveedores, principalmente los de marcas afamadas. La empresa cuenta con una cobertura geográfica muy importante, cubriendo gran parte de la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Cuenta con personal experimentado y capacitado en el rubro, pudiendo ofrecer asesoramiento a sus clientes, diferenciándose del resto. Otra de sus fortalezas es la gran variedad de productos que ofrece y la flota de vehículos propia para de esta manera atender a clientes en tiempo. Su flota de vehículos y maquinarias son modernas por lo que aporta confiabilidad a la hora de su operación.

*Debilidades:* Dentro de las principales falencias con las que cuenta la empresa, se encuentra la falta de un sistema operativo de gestión y un área de Recursos Humanos para poder administrar la cantidad de empleados con los que se cuenta. Al no contar con esta área, se carecen de procedimientos de selección de personal e inducción para los ingresantes. Además, no cuentan con procedimientos en el manejo de inventarios, lo que ocasiona pérdida de mercaderías por vencimientos y roturas.

No se cuenta con un procedimiento claro de clasificación de clientes.

Existen carencias en lo que respecta a un plan de contingencias o manejo de accidentes e incidentes dentro de las instalaciones.

El plan de financiamiento es acotado, dejando de lado la fuente externa de financiamiento.

*Oportunidades:* Las mayores oportunidades se presentan con el nuevo predio y depósito de la organización. Esto permitirá una mejor organización en la logística de la compañía y crecimiento enfocándose en lograr ampliar el grupo de clientes y explorar mercados desconocidos. Esta nueva inversión arroja beneficios fiscales que permiten liberar capital para ser utilizados en otros aspectos que se requieren dentro de la organización.

En el último periodo se ha visualizado un cambio de hábitos en los clientes a la hora de realizar sus compras. Actualmente los consumidores minoristas

concurren asiduamente a los supermercados mayoristas, dejando de lado el pequeño supermercado de barrio.

*Amenazas:* Principalmente la mayor amenaza es la situación económica en la que esta inserta el país, con un índice de pobreza en aumento, índices de inflación que superan ampliamente el porcentaje en el cual aumentan los ingresos de la población, hacen que esto se vea reflejado en una baja en las ventas de la empresa. Actualmente la empresa se muestra sólida, pero esto no significa que la coyuntura del ámbito nacional no la afecte. Parte de la competencia que se encuentra sólida y estable, aprovecha esta situación donde los más débiles se ven muy afectados y pueden implementar políticas para ganar mercado. Otro aspecto que se debe mantener en control es el aumento sostenido de los costos operativos y de los insumos.

#### *Análisis del contexto*

Se procedió a realizar un estudio del contexto donde esta inserta la compañía y se utilizó la herramienta PESTEL, donde se relevaron los siguientes aspectos:

*Factores Políticos:* Actualmente en el país se están aplicando políticas que afectan el crecimiento económico y por lo tanto restringen las inversiones en el sector privado. Los diferentes gobiernos no pueden hacer frente al proceso inflacionario en el que está inserto el país por lo tanto la desconfianza crece y las inversiones privadas se restringen al mínimo. La presión fiscal en Argentina es muy elevada, restando capacidad de reinversión por parte de las empresas y restando competitividad a la economía en general (González Cano, 2003).

*Factores Económicos:* El país está inmerso en una etapa recesiva de la cual se vislumbra que será muy difícil de superar. Las políticas económicas e impositivas implementadas por el gobierno, distan mucho de lo que necesita y espera el sector privado. El país ha perdido total credibilidad hacia el mundo exterior por lo que hace muy difícil la llegada de inversiones externas al país. Actualmente la inflación de Argentina está dentro de las tres más importantes del mundo y el índice de pobreza escala a valores muy pocas veces visto, teniendo como consecuencia el empobrecimiento de las clases sociales.

*Factores Socio-Culturales:* Las pequeñas y medianas empresas no suelen recibir una demanda social explícita de Responsabilidad Social Empresaria. Sin embargo, es de suma importancia las relaciones con su entorno geográfico y grupos comunitarios. (García Navarro, 2012).

La compañía posee intrínsecamente una cultura compartida por sus empleados y socios donde busca el beneficio de las comunidades donde esta inserta a través del empleo y la colaboración a través de diferentes canales buscando llegar a entidades como clubes, entidades educativas, entidades religiosas, etc.

*Factores Tecnológicos:* La compañía realiza inversiones en este aspecto, pero es un punto que debería implementar en la totalidad de las áreas de la compañía. Redolfi es una empresa con muchos años operando y de una estructura importante y es menester contar con un sistema operativo integral que le veracidad e integridad a la información con la cual se toman decisiones.

*Factores Ecológicos/ Ambientales:* La empresa no cuenta con una política ni procedimiento de manejo de residuos, pero si da cumplimiento a lo requerido por los gobiernos municipales y provincial sobre manipulación y manejo de residuos además de implementar las políticas de seguridad e higiene en el trabajo que requiere la legislación vigente.

*Factores Legales:* La compañía se vio afectada por una decisión municipal que se plasmó en la Ordenanza N° 1564/07 y fue el motor que impulsó el traslado a el nuevo inmueble de la compañía. De acuerdo a las características y rubro en el que se desempeña, la actividad se ve afectada por las leyes afectadas al transporte de sustancias alimenticias y al Código Alimentario Argentino.

#### *Análisis patrimonial y financiero*

A continuación, se procede con el análisis de la información de los estados contables y financieros de la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L y evaluar el estado de su situación patrimonial junto con su estado financiero.

Tabla N° 2

## Composición del Activo al 31/12/2018

<b>ACTIVO</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>Distribución</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	2.178.770,08	2 %
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	40 %
Otras cuentas por cobrar	0,00	0 %
Bienes de cambio	29.827.616,96	22 %
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>85.149.328,34</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Bienes de uso	44.894.286,49	34 %
Otros activos no Corrientes	3.690.552,83	3 %
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>48.584.839,32</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>133.734.167,66</b>	

Fuente: Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

De la información plasmada se puede visualizar que el rubro de mayor importancia en el Activo son los Créditos por Cobrar corrientes, con un monto cercano a la mitad de la totalidad de los Activos. Por lo antes expuesto, se arriba a la conclusión sobre la importancia que tiene la administración del ciclo de cobranzas de los clientes.

Dentro del Activo no Corriente, el rubro de mayor importancia son los Bienes de Uso y esto está representado mayormente por los Inmuebles que posee la compañía junto con la flota de rodados con los que cuenta (Fowler Newton, 2021).

Tabla N° 3

## Composición del Pasivo al 31/12/2018

<b>PASIVO</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>Distribución</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	32.134.173,83	39 %
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	16 %
Cargas Fiscales	8.627.278,00	10 %
Otras cuentas por pagar		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>54.373.951,83</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	18.149.042,99	22 %
Otros pasivos no Corrientes	10.000.000,00	12 %
Otras cuentas por pagar		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.149.042,99</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,82</b>	

Fuente: Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Con respecto al Pasivo, se observa que la fuente más importante de financiamiento son las deudas corrientes a corto plazo. Para hacer frente a las mismas y debido a su plazo, es muy importante que los Créditos por Cobrar de la compañía se liquiden en tiempo y forma. Si bien cuenta con deudas a largo plazo, existe la posibilidad de contar con este tipo de financiamiento para utilizar la opción de incrementar el capital en vistas de aumentar nuestra estructura y poder incrementar la cartera de clientes.

Tabla N° 4 - Liquidez y Capital de trabajo

<b>INDICADOR</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Liquidez Corriente (AC / PC)	1,5659	1,9110	1,6373
Capital de trabajo (AC – PC)	30.775.376,51	37.559.377,01	15.493.417,34

Fuente: Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Avanzando con el análisis financiero de la compañía, se visualiza que la compañía cuenta con una buena salud financiera, pudiendo hacer frente holgadamente a sus deudas de corto plazo. Analizando la evolución a través de los últimos tres periodos, se visualiza un gran crecimiento en el periodo 2017, para reducirse en forma leve en el año 2018. Esta variación no es de gran preocupación, pero debe atenderse para que no continúe a la baja en los próximos periodos (Fowler Newton, 2021).

Tabla N° 5 – Grado de endeudamiento de la empresa

Detalle	2018	2017	2016
Corriente (PC/ PT)	0,6588	0,6761	0,8836
No Corriente (PNC/ PT)	0,3411	0,3238	0,1163
Financ. de 3°/Financ. Propio (P/ PN)	1,6114	1,3545	0,6760

Fuente: Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Con respecto al grado de endeudamiento de la empresa, el mismo es de mayor importancia a corto plazo y gira alrededor de la actividad principal del negocio. La mayor parte de la financiación es por parte de los proveedores.

Tabla N° 6 - Rentabilidades de la empresa

INDICADOR	2018	2017	2016
Rentabilidad del Activo (ROA UN/AT)	0,0463	0,0408	0,0760
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE UN/PNT)	0,1209	0,0961	0,1275
Margen de Ventas (Rentabilidad/Ventas)	0,0194	0,0157	0,0235

Fuente: Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

En los últimos periodos, se aprecia que la rentabilidad de la empresa se ha mantenido con pequeñas variaciones. Si bien la empresa no ha registrado pérdidas,

es un ítem a tener en cuenta y de suma importancia ya que los márgenes son muy reducidos y el capital inmovilizado es importante para los niveles de rentabilidad que se están obteniendo. En relación al ROA, demuestra la capacidad de generar liquidez partiendo del activo de la compañía. El mismo también ha mostrado pequeñas variaciones en los últimos periodos.

Tabla N° 7 – Detalle de Cuentas por Cobrar

Cuentas por cobrar	31/12/2018	% Participación
Deudores por ventas	53.142.941,30	100%
Cupones Tarjetas de Crédito a cobrar	00,00	
Total Cuentas por cobrar	53.142.941,30	

Fuente: Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

La tabla N° 7 demuestra la exclusividad de los deudores por ventas dentro del rubro Cuentas por Pagar. Es de suma importancia atender este rubro y reducirlo para incorporar caja a las arcas de la compañía.

Tabla N° 8 – Ciclo de Cuentas por Cobrar

INDICADOR	2018	2017	2016
Plazo de cobranza de las Ventas.			
Cuentas por cobrar/ Ventas Anuales *360 días	60 días	60 días	30 días

Fuente: Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

La tabla N° 8 indica que el promedio de pago de parte de los clientes es de 60 días. Esto demuestra la flexibilidad y falta de control en el cobro de los créditos.

De acuerdo al análisis contable financiero ejecutado, se deduce que la compañía se encuentra ante una situación económica - financiera saludable, sin deudas de gran calibre a largo plazo. En relación a la estructura de financiamiento a corto plazo, es que es de suma importancia el control y seguimiento a sus Cuentas por Cobrar de corto plazo. Si este ítem comenzara a desfasarse, generaría un vacío de liquidez para hacer frente a sus compromisos. En cuanto al análisis de su



rentabilidad, si bien la misma no es preocupante, es momento de hacer foco y trabajar sobre este segmento ya que los últimos periodos han demostrado una caída constante en estos márgenes. Es menester enfocarse en nuevos planes de crecimiento, haciendo foco en grupo de clientes y productos donde la compañía puede manejar márgenes de rentabilidad superiores, mejorando procedimientos existentes y aplicando mejoras muy visibles que fomentarán el crecimiento de la compañía.

## Marco Teórico

Toda empresa debería tener como propósito evaluar que sus decisiones de inversión y financiación hayan sido razonables en una perspectiva de generación de valor. Estas deberían trabajar para lograr una sana política en términos de la relación que debería mantenerse entre las fuentes de financiamiento, el acceso a ellas y la utilización de este financiamiento.

Los problemas en las empresas se intensifican debido a las limitaciones de acceso al financiamiento, limitando su potencial crecimiento. Es de suma necesidad diseñar políticas centradas en incentivar el acceso al financiamiento en las distintas etapas del ciclo de negocios (Guercio, Briozzo, Vigier, Martínez; 2020).

A toda estrategia productiva le corresponde una estrategia financiera, lo cual se traduce en el empleo de fuentes de financiamiento que estén a su alcance. En este sentido Aguirre (1992), define a la estructura de financiación como: “la obtención del dinero necesario para el financiamiento de la empresa y quien ha de facilitarla”; o, dicho de otro modo, es la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.

Para una Pyme al comenzar sus actividades, en su gran mayoría, inician con recursos internos como son: capital propio y préstamos familiares ya que estas fuentes evitan en gran medida el costo financiero. A medida que crecen sus aspiraciones de mantenerse en el mercado y crecer, su estructura financiera le exigirá estudiar otras alternativas y variables para desarrollar sus actividades (Berguer y Udell, 1998).

Una gran cantidad de autores sostienen que en las empresas familiares existe una interrelación entre la familia, propiedad y empresa, lo cual constituye una ventaja competitiva que presentan este tipo de empresas (Miller – Le Bront, 2006). Otro grupo de autores que afirman que la incidencia del grupo familiar en las tomas de decisiones es una debilidad, debido a que se mezclan intereses personales y comerciales (Gómez – Mejía, 2001).

Hay muchas organizaciones que no buscan la combinación óptima entre deuda y patrimonio, sino que tratan en todo momento de financiar sus nuevos

proyectos con recursos propios por su rechazo a incursionar en el mercado de capitales, por desconocimiento en la materia o por falta de información (Guercio – Martínez & Vigier, 2017).

Debido al sentimiento interno por mantener el control de la empresa por parte de la familia, estas empresas utilizan como fuente principal del financiamiento, los recursos generados por la propia compañía, considerando como objetivo principal el mantenimiento de la empresa para las generaciones futuras y mantenerlo a largo plazo (Miller – Le Bront, 2006).

Myers (1984) describe el orden de preferencia de las decisiones de financiación como:

- Las empresas prefieren el financiamiento interno.
- Si los flujos de fondos generados internamente no son suficientes para cubrir las inversiones, las empresas utilizan sus saldos de caja y efectivo.
- Como última opción, se requieren fondos externos a la empresa

Para una Pyme, su jerarquía de financiamiento sería la siguiente:

- Reinversión de beneficios, lo cual incluirá también el tiempo excedente que dedica el emprendedor a la empresa, con un salario menor al del mercado.
- Financiamiento con deuda a corto plazo, iniciando posiblemente con préstamos de los propios dueños.

Al día de hoy existe una gran cantidad de pensadores que se diferencian por entender que existe una estructura óptima de financiamiento y capital y los que no creen en este ideal.

Van Horne (2003) sostiene que no existe una receta mágica sobre cual es financiamiento ideal para una empresa. Cada una de las alternativas que se evalúen tendrá sus puntos positivos y negativos y cada una incluirá un determinado costo de financiamiento, por lo que sería ideal obtener un portafolio de financiamiento, en el cual debería buscarse minimizar su costo teniendo en cuenta el riesgo de cada una de estas fuentes.

Los indicadores de gestión son de gran utilidad para determinar la situación financiera actual de la empresa y es de gran utilidad para proyectar el portafolio de financiamiento. Antiguamente se utilizaban los indicadores de gestión para evaluar

el comportamiento de las empresas y su desempeño. Esto cambio radicalmente en la década del 80” con la internacionalización de los mercados, que llevaron a las empresas a cambios importantes para ser competitivas en un mundo globalizado. Es en este momento que se entendió la importancia del uso de los indicadores para gestionar y posicionar a las empresas ante una competencia cada vez mayor.

Villagra Villanueva (2016) conceptualiza a los indicadores de gestión como las herramientas para las cuales, a través del análisis de la relación entre conceptos cualitativos y cuantitativos, se consigue evaluar los diferentes parámetros para facilitar la toma de decisiones en las organizaciones.

En el presente trabajo se definirá la Estructura de Financiamiento como la mejor combinación posible de recursos propios internos y de terceros que se destinan a la obtención de bienes de capital y a los gastos operativos que la empresa necesita para su normal funcionamiento y cumplimiento de los objetivos planteados.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Detalle del problema*

Debido a la estructura financiera actual de la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L, es de suma importancia el rol que cumplen las cuentas por cobrar de corto plazo, ya que, sobre las mismas, se asientan las bases de la estructura y desarrollo de la empresa y de ellas depende las decisiones financieras futuras.

De acuerdo al análisis específico llevado a cabo, se arriba a la conclusión de que las tareas relacionadas a un ítem tan importante dentro de la empresa, como las Cuentas por Cobrar, no son atendidas de manera eficiente y con la debida importancia requerida. Se observa un caudal importante de este rubro y un ciclo de cobro por encima de los 60 días, lo que determinaría la flexibilidad de la compañía para con los plazos y el mantenimiento de créditos sin cancelar por parte de los clientes. El mantener altos niveles de estos créditos, implican una gran inversión por parte de la empresa, debido que estos descalces en las cobranzas, concluyen con la utilización de fondos para hacer frente a las obligaciones de corto plazo que podrían tener otro destino de inversión.

### *Justificación del problema*

Las carencias visualizadas en el proceso y tareas del Área de Cuentas por Cobrar, repercuten en una tasa alta de morosidad, dejando al descubierto la falta de planificación y capacitación en el personal de esta Área. La falta de clasificación y orden de clientes según sus deudas, concluyen en la no existencia de un plan de cobro y acercamiento al cliente para el saldo de sus cuentas y que las mismas crezcan hasta tornarse incobrables. Al día de hoy, tampoco se cuenta con un registro de los créditos saldados, lo que permitiría analizar el cumplimiento de los clientes y el porcentaje que representa el pago en termino, permitiendo clasificar a los clientes y que esta información sea tenida en cuenta a la hora de otorgar nuevos créditos.

Se debe tener en cuenta que todas las empresas están expuestas al riesgo. Estos riesgos pueden ser internos, generados por la forma de actuar dentro de la compañía, o externos, dados por el entorno donde desarrolla su actividad. Es de suma importancia que se minimice el riesgo interno y que está al alcance, ejecutando actividades de control y seguimiento.

Las herramientas de análisis, así como también los indicadores financieros, dan una visión global del estado en que se encuentra este rubro, lo que permite alertar a los altos mandos cuando la situación se está tornando preocupante, por lo que es fundamental tener implementados procesos específicos y contar con la información ordenada para afrontar estas situaciones.

### *Conclusión*

Con la implementación de un plan integral de optimización de cobranzas, que incluya procedimientos estandarizados para las funciones que se ejecutan en el área, capacitación del personal y fundamentalmente internalizar estos procesos para que el personal involucrado conozca los beneficios de llevar a cabo estas tareas y su implementación. La aplicación de estos nuevos procesos, debe estar acompañada de tareas de supervisión y control, más aún en el inicio de la implementación, lo que permitirá evitar el fracaso temprano por falta de resultados.

Los beneficios que obtendrá la compañía mediante esta implementación, se verán reflejados en una mayor caja disponible, evitando la necesidad de buscar y obtener fondos externos, con las altas tasas que ofrece el mercado en la actualidad y dejando esta alternativa para inversiones de mayor envergadura y no para el normal desarrollo del negocio. También se visualizará una reducción en los costos financieros y gastos bancarios actuales de la empresa, generando una rentabilidad del negocio en general y oxigenando la situación financiera bajo la cual está acostumbrada a funcionar la compañía.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General:*

Optimizar la gestión de cobranza de los créditos operativos de la compañía, permitiendo la obtención de fondos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la compañía.

### *Objetivos Específicos:*

- Elaborar y ejecutar un procedimiento enfocado en las tareas del Área de Cuentas por Cobrar, haciendo énfasis en el relevamiento de clientes, tareas de cobranza e incentivos que eviten la mora en los pagos y los deudores incobrables.
- Relevar las capacidades del personal de las áreas afectadas a las tareas financieras, para esta manera determinar su pericia y necesidad de capacitación.
- Implementar un procedimiento de manejo de inventarios, optimizando su dimensión y rotación, permitiendo disminuir el capital inmovilizado y las pérdidas por vencimientos y roturas.

### *Alcance*

En la presente investigación se pretende optimizar la gestión de cobranza de los créditos operativos de la compañía, implementando un plan integral de situación financiera y económica.

El mismo se ejecutará llevando a cabo un relevamiento integral de las falencias actuales con las que cuenta las áreas involucradas y el personal afectado.

En cuanto al ámbito geográfico de aplicación, dicho plan se llevará a cabo directamente dentro de las Áreas de Administración y Finanzas, siempre contando con la revisión y control de la Gerencia respectiva, con un tiempo estimado de 60 días desde el inicio de las tareas de relevamiento hasta la implementación del plan final. Se le debe dar intervención al personal afectado a las tareas de control de inventarios ya que su óptima gestión permitirá liberar capital inmovilizado, así como también reducir pérdidas por vencimientos y roturas.

Las tareas de control y seguimiento se mantendrán a lo largo de seis meses y de esta manera poder visualizar y medir los resultados que arrojó su aplicación. El

resultado final del plan a implementar debe ser la incorporación de tareas más eficientes y que estas buenas prácticas se perpetúen dentro del área y la organización.

Las limitaciones que se pueden encontrar en un futuro cercano, es la resistencia al cambio del personal de las áreas involucradas ya que anteriormente no acostumbraban a trabajar siguiendo procedimientos y siendo controlados de manera continua por sus superiores. En cuanto al aspecto económico, este no se considera un limitante ya que los beneficios obtenidos superar ampliamente los costos que se deben enfrentar para implementar el plan.

### *Recursos*

Para ejecutar la primera tarea del plan, que será el relevamiento de la situación actual respecto a las cuentas por cobrar, es conveniente no utilizar el mismo personal del área involucrada. Al tercerizar esta tarea, se asegurará la integridad y veracidad de la información relevada, que es el recurso más valioso para poder llevar a cabo el plan e iniciarlo con información certera y válida.

Esta primera tarea insumirá aproximadamente 10 días, por lo cual el costo de esta tarea ejecutada por una persona de formación contable senior, es de \$ 60.000, según tarifas recomendadas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Juan.

La otra tarea que insumirá recursos externos a la compañía es la capacitación del personal idóneo que se ha definido en la nueva estructura del área. Este personal se capacitará con el “Curso de Gestión Efectiva de Cobranzas” de manera on line, desde las instalaciones de la compañía, ya que se cuenta en forma interna con los recursos informáticos necesarios para ejecutarlo. El mismo consta de tres jornadas, completando 18 horas de capacitación efectiva. El costo de dicha capacitación es de \$ 70.000.



Tabla N° 9: Resumen de gastos estimados

Tarea	Tiempo	Costo
Relevamiento de Información	10 días	\$ 60.000,00
Capacitación "Gestión efectiva de Cobranza"	3 días	\$ 70.000,00
Costo Total		\$ 130.000,00

#### *Acciones específicas y marco de tiempo*

Las acciones que se plantean tienen como objetivo reducir el periodo de cobro de los créditos otorgados a los clientes, así como también ampliar el plazo de cancelación de las cuentas por pagar a los proveedores. El promedio actual de cobro es de 60 días y el primer objetivo es lograr 45 días para finalmente establecer 30 días de plazo como fecha estándar establecida para operaciones corrientes.

Dentro de las tareas específicas a ejecutar se encuentra el relevamiento de la información actual de las áreas involucradas y revisión de información que carezca de documentación y que hoy en día no se registra. Actualmente es una de las principales debilidades con las que cuenta el área y la empresa, lo que dificulta contar con una situación financiera más oxigenada.

También se debe relevar las fuentes de financiamiento actuales, para de esta manera poder negociar con cada uno de los proveedores y poder lograr una ampliación en los plazos de nuestras cuentas por pagar.

Otra de las tareas a ejecutar, una vez que se cuente con la nueva y definitiva estructura del área, es la de clasificación de los créditos según clientes, plazo de cobro y riesgo de incobrabilidad. Esta clasificación debe mantenerse en el tiempo y pasar a ser una de las principales responsabilidades dentro del puesto de cada empleado.

Propuesta de clasificación de clientes:

- 1) Según características de los clientes:

- clientes periódicos y regulares: son los clientes que realizan operaciones como mínimo cada tres meses en las sucursales de la empresa
- clientes esporádicos: clientes que han realizado compras entre tres meses y doce meses desde la fecha actual
- clientes inertes y de mayor interés: se trata de clientes que no han realizado compras con un plazo superior a 12 meses pero que son de mayor interés retomen sus operaciones con la compañía.

2) Según el plazo de los créditos:

- Créditos con plazo menos a 30 días desde su origen
- Créditos con un plazo de entre 30 y 90 días desde su origen
- Créditos con un plazo superior a 90 días desde su origen

3) Según su riesgo de incobrabilidad:

- Créditos sin riesgo: créditos de clientes que operan periódicamente sin mora
- Créditos con riesgo medio: créditos con un plazo de 90 a 180 días y de clientes esporádicos
- Créditos con riesgo alto: créditos con un plazo superior a 180 días y de clientes que no han vuelto a operar en ese plazo.

Es destacable resaltar que un sistema operativo integral facilitaría la carga de información y su posterior utilización para la toma de decisiones. Esta implementación es una decisión importante y que debe tomarse a nivel gerencial pero que no debe diluirse más en el tiempo.

En forma paralela a la primera tarea, se deberán ejecutar las tareas de relevamiento de la estructura actual del área involucrada y el rediseño de cuál es la estructura ideal con la cual se quiere contar en un futuro. Esta tarea debe ser ejecutada por la Gerencia correspondiente, por lo tanto, no afectará recursos externos. Es fundamental realizar una descripción de puestos para que cada empleado conozca sus funciones y que se espera de él. Además, esto permite facilitar el proceso de selección ante nuevos ingresos de personal al área. En cuanto a la capacitación, se pretende no solo la capacitación y aumento del conocimiento del personal involucrado, sino

también el empoderamiento e incentivo, ya que no es común que el personal reciba capacitaciones externas. La misma debe ser tomada como un puntapié inicial para convertirse en una nueva política de Recursos Humanos y derramarlo al resto de las áreas.

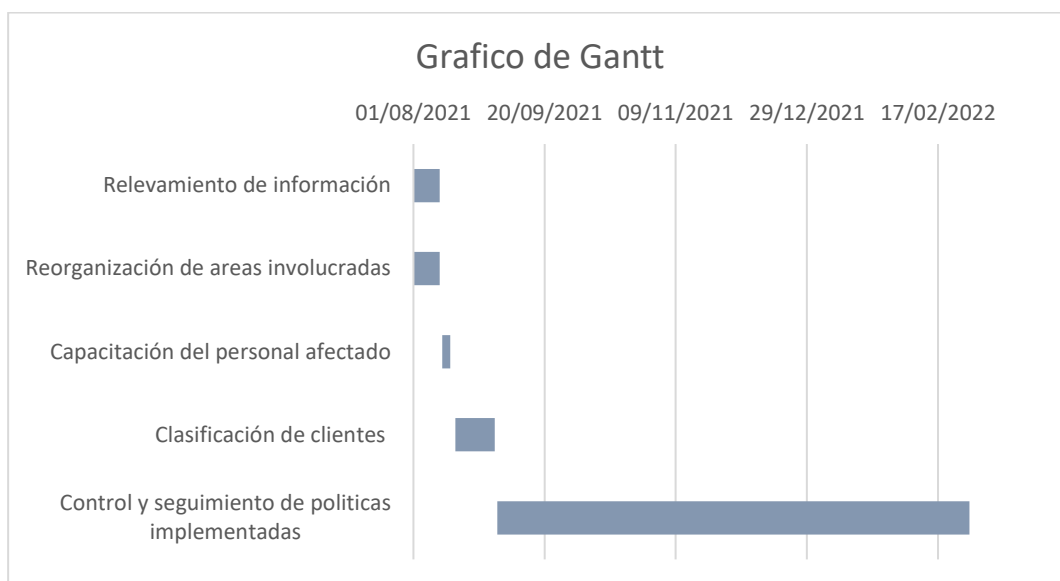
#### *Marco de tiempo*

A continuación, se exponen las actividades propuestas en un horizonte de tiempo desde la decisión de su implementación. Se propone atacar el problema con un plan eficaz e intensivo en el tiempo y esta manera, poder lograr resultados en el corto plazo, continuando con tareas de supervisión, refuerzo y control a lo largo del tiempo. Este plan de mejoras se propone con la intención que se convierta en un proceso interno permanente dentro de la organización y que sea incorporado por el personal afectado.

Las tareas de relevamiento de la información y la revisión y reorganización de las áreas involucradas se plantea ejecutarlas en 10 días. A continuación, se ejecutará la capacitación del personal definitivo. Dicha capacitación se ejecutará en 3 días, pudiendo cumplir este plazo ya que se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa.

Las tareas de clasificación de créditos por cobrar y deudas demandarán aproximadamente 15 días, para darle lugar a las tareas de control y seguimiento de políticas por los próximos 6 meses.

Tabla N° 10 – Grafico Gantt



### *Propuesta de medición y evaluación*

El conjunto de medidas propuestas le permitirá a la compañía reducir sus costos financieros, además de poder contar con fondos que serán de utilidad para la operatoria corriente de la compañía, así como poder realizar inversiones corrientes y de fácil liquidez con los excedentes de caja.

La disminución del plazo de las cuentas por cobrar será gradual, y estos resultados se podrán visualizar con mediciones mensuales al cierre de este periodo, con el objetivo de obtener los 30 días ideales.

A partir de la implementación del plan propuesto es de suma importancia las tareas de control y seguimiento y de esta manera poder visualizar los posibles desvíos al plan original, así como también asegurar cumplir los objetivos propuestos.

La falta de control y seguimiento de este o cualquier plan llevará indefectiblemente al fracaso del mismo.

Esta tarea debe ejecutarse por parte de la Gerencia del área afectada con reporte mensual de resultados a Gerencia General, debido a la importancia y beneficios que implican sobre la totalidad de la estructura de la empresa.

El control continuo concluirá en que el personal internalice estas tareas y las comience a ejecutar como hábito y buenas prácticas dentro de sus tareas cotidianas.

Las tareas de ejecución y control propuestas permitirán que la compañía logre en el corto plazo mejorar sustancialmente su situación financiera, permitiendo dejar de lado la necesidad de financiamiento externo, solo utilizando el mismo para proyectos de expansión y crecimiento y no para tareas operativas.

## Conclusiones y recomendaciones

Del estudio llevado a cabo, se identificaron debilidades en la compañía que, si bien son importantes, la mayoría no requiere gran inversión de tiempo y recursos para poder salvarlas y convertirlas en fortalezas, robustez y diferenciación con el resto de las empresas del medio.

Del análisis financiero relevado, se concluye que el estado de situación no es crítico en términos generales, aunque se observa carencia de tareas que lleven a mejorar el estado actual de los créditos por cobrar, pudiendo contar con mayores recursos propios para poder afrontar la operatoria corriente del negocio sin pasar sobresaltos como también inversiones de capital, sin tener la necesidad de acudir a terceros.

La implementación del plan propuesto, llevará a definir la estructura ideal que requiere el Área de Cuentas por Cobrar, con el personal idóneo y capacitado. Es fundamental que se desarrolle un área de Recursos Humanos que atienda los pormenores relacionados al personal, así como también su capacitación y formalizar los procesos de selección. Se requerirá la participación e involucramiento de los mandos superiores de la compañía ya que es de suma importancia que los procedimientos definidos sean internalizados y pasen a formar parte de la cultura de la compañía.

En general, las pymes y empresas familiares nacen sin poder desarrollar actividades relacionadas al control. Esta situación proviene del rechazo a sentirse autocontrolado y a la sensación de mínimos riesgos en los inicios de estas entidades pequeñas. Con el correr de los años y aumento en las actividades, estas actividades nunca se implementan.

Requiere especial énfasis que las tareas de control propuestas, se ejecuten y sean una tarea corriente dentro de la empresa. Las mismas deben derramarse al resto de las áreas por parte de la Gerencia. En el corto plazo se podrá visualizar el gran beneficio que brindarán la aplicación de estas tareas.

## Bibliografía

- Aguirre, A. (1992). Fundamentos de economía y administración de empresas. Ediciones Pirámide
- Berguer y Udell (1998). The Economics of Small Business Finance. Journal of Banking and Finance.
- Bolaños, A. (2003). Pequeñas y medianas empresas. Colombia Brachfield.
- Damodaran, A. (1999). Finanzas Corporativas. Editorial Wiley.
- Dodero, S. (2008). El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo.
- Filion, L. (2011). Administración de Pymes. Editorial Pearson.
- Ferraz, Román, Crespo, Huarte; (2013). Planificación Financiera. Esic Editorial.
- Fowler Newton, E. (2021). Análisis de Estados Contables 5° Edición. La Ley.
- García Navarro, F. (2012). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. Editorial ESIC.
- González Cano, H. (2003). Propuestas de reforma tributaria para mejorar la competitividad de la Economía Argentina. Editorial INTAL.
- Guercio, Briozzo, Vigier, Martínez; (2020). La estructura financiera de las Empresas de Base Tecnológica. Revista Contabilidad y Finanzas. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rcf/a/y54SFvcNhcqtN5xt3xLQFkL/?lang=es>
- Guercio, Briozzo, Vigier, Martínez; (2017). Las limitaciones al financiamiento bancario de las pymes. Revista Estudios Gerenciales, volumen 33, pp. 3-12. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300050>
- Laitón Ángel, Lozano; (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: Estudio para América Latina. Revista Administración y Negocios, N° 85, pp. 163-179. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n85/0120-8160-ean-85-00163.pdf>
- Leach, Peter E. (1991). La empresa familiar. Editorial Management.
- Martinez, S. (2017). Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos en Pymes. Editorial Advocatus.
- Mascareñas, J. (2004). El riesgo en la empresa: Tipología, Análisis y Valoración. Editorial Pirámide.

- Miller, D., Le Bront, I., (2006). Gestionar a largo plazo. Editorial Deusto.
- Ministerio de Hacienda (2021). Boletín Oficial 31/03/2021
- Montaño, A. (1987). Administración de la cobranza. Editorial Trillas
- Myers, S. (1984). The Capital Structure Puzzle. The Journal of Finance.
- Pacheco, J., Castañeda, W., y Caicedo, C., (2002). Indicadores integrales de gestión, Editorial McGraw Hill.
- Salazar, B. (2013). Decisiones financieras básicas. ABC Finanzas.
- Van Horne, J. (2003). Administración Financiera. Prentice Hall
- Valencia, W. (2011). Indicador de rentabilidad de proyectos. Revista de Investigación Universidad Nacional Mayor de San Marcos, N° 1 Volumen 14. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6204>
- Villagra Villanueva, J. (2016). Indicadores de Gestión. Cengage Learning
- Weston, J., Copeland, T., (1995). Finanzas en administración. McGraw Hill