

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Graduación**

Carrera: Contador Público

Reporte de Caso

Determinación de estructura de Financiamiento Óptima

**Aplicación de herramientas financieras para la  
optimización de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L**

*Application of financial tools for the optimization of the company*

*A.J. & J.A. Redolfi S.R.L*

Autor: Santa Cruz, Leandro

DNI: 39422209

Legajo: CPB05441

Mail: leasantacruz1@gmail.com

Tutor: Favio D' Ercole

Río Cuarto 2021

## Resumen

En el siguiente trabajo, se analiza la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L la cual se encarga de la distribución mayorista de productos alimenticios y de limpieza, con sede social en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba. Esta empresa posee muchos años de funcionamiento y experiencia, es reconocida en muchas ciudades de la provincia y posee múltiples sucursales en localidades vecinas. Como en cualquier empresa, hay cosas que pueden pulirse y mejorarse, en este caso puntual se propuso una optimización financiera relacionada con las cuentas por cobrar, existía un claro desfasaje en los períodos de cobro y de pago, por lo que el foco de análisis se centró en la investigación de distintas herramientas financieras, que pudieran resolver este problema de una manera eficiente. Se propone y demuestra que, la implementación de un contrato de *factoring* genera múltiples beneficios a la empresa, no solamente financieros como lo es la mejora en la autofinanciación, sino también en costos administrativos y de gestión, propios de realizar los cobros a los clientes.

Palabras clave: optimización financiera - factoring – período de cobro – autofinanciación – herramientas financieras

## **Abstract**

In the following work, an analysis was carried out of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, which is responsible for the wholesale distribution of food and cleaning products, with headquarters in the city of James Craik in the province of Córdoba. This company has many years of operation and experience, is recognized in many cities of the province and has multiple branches in neighboring towns. As in any company, there are things that can be polished and improved, in this specific case a financial optimization related to accounts receivable was proposed, there was a clear gap in the collection and payment periods, so the focus of analysis was focused on the investigation of different financial tools that could solve this problem in an efficient way. It is proposed and shown that the implementation of a factoring contract generates multiple benefits for the company, not only financial, such as the improvement in self-financing, but also in administrative and management costs, typical of collecting payments from clients.

Key words: financial optimization – factoring - collection period - self-financing  
- financial tools

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Descripción de la empresa .....	7
Contexto de la empresa.....	9
Análisis Interno.....	12
Análisis específico del balance general .....	13
Análisis horizontal .....	14
Análisis Vertical .....	17
Marco Teórico .....	19
Diagnóstico de la empresa.....	22
Declaración del problema .....	22
Justificación del problema .....	22
Conclusión diagnóstica .....	23
Plan de implementación.....	24
Objetivos .....	24
Alcance del plan de implementación .....	24
Análisis de Alternativas .....	25
Recursos Involucrados .....	27
Acciones concretas que desarrollar.....	29
Evaluación de la propuesta .....	31
Conclusión.....	33
Recomendaciones .....	33

## Introducción

Las empresas familiares de mediana o larga trayectoria, trabajan de forma rentable y otorgan dividendos de forma periódica, pero, al no realizar consultas o análisis contables, se vuelve muy complicado conseguir las herramientas para mejorar el funcionamiento de la misma.

Realizar una mejora al funcionamiento a nivel financiero implica, conocer como está compuesto el patrimonio del ente, su activo y su pasivo, conocer el capital de trabajo de la empresa y la manera en que efectúa sus pagos y sus cobros. En este trabajo se busca analizar la situación financiera y económica de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, la cual es una sociedad de responsabilidad limitada que busca ser una empresa líder en el mercado, ofreciendo productos de calidad y con amplia variedad de productos de primeras marcas.

La sede central de la organización está situada en la localidad de James Craik, en el departamento de Tercero Arriba de la provincia de Córdoba, Argentina. Posee una antigüedad de 50 años en mercado como mayorista de productos alimenticios y administrando una gran cantidad de autoservicios y distribuidoras ubicados en distintos lugares de la región. Posee sucursales en San Francisco, Río Tercero y en Río Cuarto.

Actualmente la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas como lo son Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, entre las más importantes. La organización cuenta con 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones, además posee 130 empleados contratados, distribuidos entre las distintas sucursales.

En cuanto a la problemática principal, no contar con las herramientas contables-financieras en una PyME puede traer una serie de problemas que podrían resolverse con el asesoramiento adecuado. Estas herramientas deben indicar cual sería el plazo óptimo para prestar financiación o cuando es conveniente que se adquieran mercaderías en cuenta corriente, puede significar mayor capital de trabajo, mayor liquidez y mejor manejo ante situaciones que se presenten en el día a día. Es importante que una empresa conozca cuál es su estructura de capital, cómo está conformada patrimonialmente, para poder así encontrar de qué forma potenciar y optimizar su funcionamiento y llevarlo a un nivel más competitivo.

Si las empresas saben identificar que fuentes de financiamiento son más idóneas, que generen menor riesgo financiero y menor costo de financiamiento, se obtienen mayores rendimientos para la empresa y se incrementaría su competitividad desde el punto de vista financiero (Ramírez, Pérez Castañeda, & Lechuga Canto, 2017).

Se sugirió que para lograr un financiamiento óptimo en medianas empresas se exige un conjunto de principios a considerarse, como lo son: determinar el objetivo o finalidad de un crédito, evaluar la necesidad objetiva del financiamiento externo; determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización para determinar si la empresa podrá solventar la deuda, analizar la situación financiera y realizar las proyecciones necesarias para establecer si tiene posibilidades de cumplir con los pagos; presentar los resultados financieros y el balance de los años anteriores, correctamente auditados por un contador o experto en finanzas, esto evidenciará el flujo real de efectivo y la capacidad que tiene la mediana empresa de generar ganancias y solventar sus deudas; tener avales o garantías para el financiamiento y establecer una adecuada planeación estratégica del presupuesto, es decir, realizar un presupuesto y una proyección financiera adecuada a las necesidades y realidad de la mediana empresa. (Subía-Veloz, Barzaga-Sablón, & Nevares-Barberán, 2018).

Las pequeñas empresas deben tener en cuenta como mínimo tres herramientas básicas para realizar un seguimiento óptimo de la operación, proyectar su crecimiento y tomar medidas que le aporten positivamente, las cuales son: El estado de resultados, flujo de caja y punto de equilibrio, haciendo énfasis en el último ya que permite conocer el volumen mínimo de ventas que se debe realizar para que el empresario no pierda y pueda cubrir todos los costos operativos. Estas herramientas permiten que el propietario del negocio pueda tomar mejores decisiones de inversión, expansión o crecimiento de su empresa (Fernández, y otros, 2019).

Un estudio realizado sobre la estructura de capital de una PyME estableció que, la estructura financiera de una empresa constituye su columna vertebral, se trata de los recursos que la empresa captó u origino para su correcto funcionamiento y plena ejecución de su objeto social, por eso cada vez que una empresa decide invertir para generar rendimientos que le permitan apalancar su actividad productiva debe analizar las diferentes posibilidades y elegir la alternativa que le genere mayor valor a la organización (Gallego Escobar, 2018).

El objetivo general de este Trabajo Final de Graduación es proponer una mejora en la estructura de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L a partir del año 2022.

Para ello se deberá cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la estructura optima de financiamiento.
- Identificar las fallas y falencias en el manejo del capital corriente.
- Identificar los indicadores más apropiados para evaluar las mejoras de financiamiento.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la empresa*

En 1959 comienza la historia de esta empresa, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba al que denominaron Redolfi Hermanos. Uno de ellos, Miguel se encargó de la librería y Alonso comenzó a viajar a ciudades vecinas para vender tabaco y caramelos. Años después los hermanos decidieron separarse, Miguel siguió con la librería y Alonso se propuso el desafío de formar un negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, quien es el actual presidente de la empresa. Se formó en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

A fines de la década del 80 se compró a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la comercialización de cigarrillos en varias localidades vecinas. Cuatro años más tarde Massalin Particulares le ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N°9, y al poco tiempo les propuso instalar una sucursal en Río Tercero y abarcar sus alrededores.

Al inicio de la década del 90 se formó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, la cual es la denominación actual y forma jurídica de la empresa. En este período también falleció su socio fundador, y a partir de esto, se inició un proceso de sucesión de la empresa.

A mediados de los 90 la empresa se seguía expandiendo, la tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución de una parte de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y ciudad de Frontera, provincia de Santa Fe, quedando inaugurada una segunda sucursal.

Para el año 1999 se fundó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y al año siguiente se traslada a un nuevo local con mayor capacidad. En el próximo año, se inaugura el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, y se le anexa a este preventa y distribución. En 2002 se inauguró de un nuevo local con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para la provincia de Córdoba. En el año siguiente, se abrió la tercera sucursal de autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, agregando también a este preventa y distribución. Por 2004 se obtuvo la



representación de productos Kraft, se abrió de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005.

Una vez terminado el proceso de sucesión, en 2006 José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4% y luego incorpora a sus hijos Lucas e Ignacio. En 2007 la sociedad quedo conformada con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuida de manera igualitaria entre sus tres hijos.

Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 600 clientes, de manera que cubre gran parte de la provincia de Córdoba y también ciudades de las provincias vecinas de Santa Fe, La Pampa y San Luis. En cuanto a la facturación, en el año 2002 entre todas las sucursales logro una facturación total de \$38.000.000, en el 2003 \$42.000.000; en el 2004 \$44.500.000, en 2005 \$48.300.000 y en 2006 una facturación de \$53.000.000 aproximadamente.

Su tasa de rentabilidad interna se fue comportando de manera opuesta a las ventas, en 2002 rondaba el 5% y con el pasar de los años fue bajando hasta el 2,5%. Esto fue así porque los costos operativos y los costos de los insumos fueron incrementando a una tasa mayor que los precios de venta y para seguir siendo competitivos, la empresa debió absorber parte del incremento de los precios.

A través de los años, el número de empleados ha incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran tamaño, distribuidos entre distintas sucursales.

El margen de marcación o Mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi varía entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

La estrategia que la empresa plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a su competencia, brindando un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” esto es posible ya que, brinda aun amplia variedad de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con sus competidores y esto está sumamente valorando por los clientes del sector.

Sus clientes en general son despensas de barrios, minimercados, quioscos, entre otros, salones de pequeños, unipersonales o con pocos empleados, de pocos recursos y con bajos volúmenes de ventas. No cuentan con medios para transportar mercadería, en general, ni con el tiempo para realizar el proceso de compra.

### *Contexto de la empresa*

Para observar el contexto de la empresa se realiza un análisis PESTEL, el cual se utiliza para realizar un análisis descriptivo del entorno externo de la empresa.

**Factores Políticos:** Las políticas gubernamentales de los últimos años no han sido positivas para las pymes durante los últimos años, la presión tributaria y la inflación fueron los principales obstáculos para estas empresas.

Considerando la tasa total de imposición sobre la utilidad, la cual en Argentina es del 106%, los números del país son los más altos. Este porcentaje es más del doble que el promedio regional y más alto que Brasil. La carga fiscal extrema que sufre el país “genera falta de competitividad del sistema tributario argentino para las empresas”. Entre los más de 100 tributos vigentes de la Argentina, solo 11 concentran el 90% de la carga impositiva (Braziulis, 2021).

Con respecto a la inflación, es sin duda uno de los problemas grandes de la economía argentina, no es un problema nuevo, este año además de los desajustes de precios relativos, se dio un potente aumento de los commodities, muy bueno para la balanza comercial y para hacernos de los dólares para las reservas y para la producción, pero pegó en el IPC (Cohen, 2021).

**Factores Económicos:** La difícil pandemia que atraviesa el mundo, y el manejo ante esta situación por parte de Argentina, generó una crisis en la cual hubo pocos avances a nivel económico. Las pequeñas y medianas empresas argentinas, sin distinción de rubro, han tenido que hacer malabares para atravesar el contexto pandémico. Debieron reinventarse casi al 100% para sobrevivir y seguir permaneciendo en el mercado. Tendrán que afrontar problemas como lo son: los retrasos en los pagos de los clientes, la caída de ventas, la dificultad de financiamiento y la dificultad para satisfacer la demanda (Sangineto, 2021).

**Factores Sociales:** Socialmente el país presenta problemas como lo son el desempleo o la pobreza, se da en un gran porcentaje de la población. La pandemia potencio este problema social, y provocó que casi la mitad de la población fuera empujada a esta situación de vulnerabilidad económica. El índice de pobreza multidimensional, que mide aspectos como la vivienda, empleo o salud, alcanzó al 49,6% de los habitantes, lo que equivale a unos 22,7 millones de personas. Este índice además estudia el nivel de

inasistencia a un establecimiento educativo en las edades obligatorias, logro educativo insuficiente, por el lado de la educación y por otro lado las dificultades para acceder al empleo remunerado, precariedad laboral de los trabajadores, ausencia de doble cobertura de salud, sobre el empleo y la salud (Boettner, 2021).

El desempleo durante la pandemia también fue un problema central, tanto en el país como para las organizaciones, cerraron muchas empresas en todo el país por la imposibilidad de realizar sus actividades no existiendo forma de soportar los costos y erogaciones fijas. Además, medidas como prohibición de despidos y programas de asistencia al Gobierno no impidieron la destrucción de puestos de trabajos, alrededor de 20 mil pymes cerraron durante el 2020, no pudiendo afrontar las restricciones anti Covid-19. Estas empresas representan el 99% del total de empresas del país y son generadoras de casi el 70% del empleo nacional, esto provocó que en nuestro país creciera la informalidad laboral y el cuentapropismo, dos muestras de precariedad en la que se ha sumido el mercado laboral (Pozzobon, 2021).

**Factores Tecnológicos:** Las Pymes a lo largo del país tenían pendiente el objetivo de aceptar la tecnología como parte esencial de sus procesos. La pandemia las obligó a entrar en la transformación digital, ya sea incursionar en el ecommerce, manejar más eficientemente sus recursos, hallar nuevos flujos de ingresos y, sobre todo, ser más competitivas. Según un estudio realizado por Dell Technologies, IDC e Intel, en Argentina el 62% de las pequeñas empresas están de acuerdo en invertir en hardware, software y servicios (Antón, 2021).

En nuestro país también empezó a popularizarse el trabajo remoto y el comercio electrónico, aunque muchas empresas reconocieron que no estaban preparadas para afrontar el desafío al inicio de las restricciones impuestas por la cuarentena. Para poder seguir funcionando durante la cuarentena, recurrieron a estas soluciones no tan habituales como habilitar mecanismos de trabajo remoto (72%) y adoptar herramientas para realizar videollamadas (42%), mientras que, en menor medida, un 36% puso en marcha un plan operativo de contingencia. Estas herramientas fueron cruciales para la mitad de las pymes, las empresas se adaptaron de tal forma, que hoy en día son herramientas fundamentales para su empresa (Lanzafame, 2020).

**Factores Ecológicos:** La pandemia agudizó la preocupante situación ambiental del país y empeoró las condiciones económicas. Esto compone un escenario que podría ser

la ocasión para iniciar una transformación de fondo de dar nuevos pasos hacia un escenario insostenible. Medidas como enfrentar el cambio climático, tiene que ser una prioridad de los gobiernos provinciales, más allá de que Argentina no sea un país con alta emisión de gases efecto invernadero, los impactos que esta produce si son muy destacados. Un cambio radical en el agronegocio también resulta imprescindible, efectuar cambios en los sistemas productivos y de consumo asociados a los commodities y a la generación de energía, es una afirmación con la cual hay una coincidencia casi absoluta entre los científicos dedicados al estudio ambiental (Chisleanschi, 2021).

Actualmente existe un consenso mundial en la necesidad de un cambio de paradigma para enfocar el manejo de las crisis por parte de los países. Este rol fundamental lo juegan el compromiso de las empresas, PyMES y emprendedores por incorporar el desarrollo sustentable a sus procesos productivos. La ONU impulso objetivos que se relacionan con el ambiente, agua, energía, ciudades y consumo sostenible, cambio climático, preservación de los océanos y de los ecosistemas, y diversidad biológica. Argentina suscribió ese pacto y a mediados de julio lanzó el Plan de Desarrollo Productivo Verde con 12 puntos de trabajo, algunos de sus ejes son: promover una industria nacional para la economía verde, fomentar la transición hacia una economía circular, propiciar una producción sostenible para mayor competitividad, entre otros. La primera de estas 12 medidas se trata del Plan PyMES Verdes, que otorga la posibilidad de pedir un préstamo de hasta 50 millones de pesos para realizar una “adecuación ambiental” (Braziulis, 2021).

Factores Legales: En cuanto a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exigió a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del sector urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazó a todos los pequeños depósitos que poseía la empresa distribuidos dentro de James Craik.

En la actualidad con el contexto de la pandemia, el gobierno sancionó leyes que no alentaron a las pymes, como es la última reforma en ganancias, que beneficio a pocas empresas a costa de aumentar la presión efectiva sobre la mayoría. Esta reforma modificó

las escalas que pagarán las empresas, el proyecto tenía el objetivo de aliviar la carga fiscal de pymes, sin embargo, desde ese sector sostienen que beneficiará a pocas, lo que generará caída de la inversión y el empleo. La reforma hace que se pase de una alícuota única proporcional a las ganancias de las empresas, a una alícuota progresiva en tres escalones a empresas que inicien ejercicio a partir del 1 de enero de 2021. En el primero las empresas que perciban una ganancia anual de hasta \$ 5 millones, tributarán el 25% de sus ganancias. El segundo escalón es para las empresas con beneficios entre los \$5 millones y los \$ 50 millones, se pagará una alícuota del 30%. Y el tercer nivel será del 35% para las firmas con ganancias por encima de los \$ 50 millones (López Calvo, 2021).

### *Análisis Interno*

En cuanto al análisis interno de la empresa, la herramienta a utilizar será un análisis FODA, en cual se identifica cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Fortalezas:** La empresa A. J. & J. A. Redolfi tiene mucha experiencia en el sector de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Comercializa productos de importantes empresas a nivel país como lo son, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, entre las más importantes. Otra fortaleza de la empresa es que proporciona un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras líneas. Además, otorga a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa, contando con promoción interna en la cual, basado en la confianza, por antigüedad los empleados van ascendiendo en responsabilidades.

**Oportunidades:** En cuanto a oportunidades para la empresa, siempre existe la posibilidad de que surja alguna nueva marca que requiera un distribuidor con experiencia y calidad por la zona, por lo que tendría en cuenta a la empresa para encargarse de distribuir su producto por todos sus clientes, en las diferentes ciudades en las que ofrece sus servicios. Otra oportunidad para la empresa se encuentra en la gran flota de automóviles, utilitarios, camiones y montacargas, los mismos se encuentran disponibles para demostrar que la empresa puede seguir impulsando su crecimiento en el sector, haciendo uso de su tecnología y sus bienes de uso.

Debilidades: Una debilidad que posee la empresa es que no existe un adecuado proceso de selección de empleados, sino que se reciben los curriculums y, cuando hay necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o con el Gerencia General. A su vez, no hay proceso de capacitación para los diferentes cargos, lo que provoca inconvenientes, dado que los empleados van aprendiendo sus funciones mientras trabajan, lo que trae un margen de error. Otra debilidad se presenta en cuanto, si bien la empresa conoce a sus clientes, no existe una clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, al detalle de quienes son individualmente se puede acceder mediante un sistema interno.

Amenazas: El contexto actual de pandemia, sin duda es una de las amenazas más importantes para este tipo de empresas, actualmente muchos maxi quioscos, quioscos, comedores, bares-restaurantes cierran por no poder afrontar esta situación. Esto para la empresa representa una gran amenaza ya que son sus principales clientes en la distribución de productos alimenticios, bebidas, congelados, entre otros. También es afectada por el contexto inflacionario, con lo cual la empresa debe actualizar sus precios a la par de la competencia casi periódicamente, para poder seguir siendo competitiva en el sector.

### *Análisis específico del balance general*

En cuanto al análisis específico de acuerdo al perfil profesional, es posible realizar un análisis horizontal y un análisis vertical, el primero funciona para averiguar cómo fueron cambiando las distintas partidas contables a lo largo distintos períodos de tiempo, mientras que el segundo análisis permite conocer el peso porcentual de cada partida en los estados financieros de una empresa en un período de tiempo determinado.

### Análisis horizontal

<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CTE.</b>	<b>al 31/12/2016</b>		<b>al 31/12/2017</b>		<b>al 31/12/2018</b>	
Caja y Bancos	\$ 516.000,00	100%	\$ 9.954.707,30	1929,21%	\$ 2.178.770,08	21,89%
Cuentas por cobrar	\$ 18.355.456,59	100%	\$ 45.888.641,48	250,00%	\$ 53.142.941,30	115,81%
Otras cuentas por cobrar	\$ 2.575.432,69	100%	\$ -		\$ -	
Bienes de cambio	\$ 18.355.456,59	100%	\$ 22.944.320,74	125,00%	\$ 29.827.616,96	130,00%
<b>TOTAL ACTIVO CTE.</b>	<b>\$ 39.802.345,87</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 78.787.669,52</b>	<b>197,95%</b>	<b>\$ 85.149.328,34</b>	<b>108,07%</b>
<b>ACTIVOS NO CTE.</b>						
Bienes de uso	\$ 28.395.569,18	100%	\$ 27.205.302,71	95,81%	\$ 44.894.286,49	165,02%
Otros activos no corrientes	\$ -		\$ -		\$ 3.690.552,83	100,00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CTE.</b>	<b>\$ 28.395.569,18</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 27.205.302,71</b>	<b>95,81%</b>	<b>\$ 48.584.839,32</b>	<b>178,59%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 68.197.915,05</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 105.992.972,23</b>	<b>155,42%</b>	<b>\$ 133.734.167,66</b>	<b>126,17%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CTE.</b>	<b>al 31/12/2016</b>		<b>al 31/12/2017</b>		<b>al 31/12/2018</b>	
Cuentas por pagar	\$ 19.363.934,56	100%	\$ 21.981.198,51	113,52%	\$ 32.134.173,83	146,19%
Remuneraciones y Cargas Soc.	\$ 1.276.171,88	100%	\$ 11.570.625,00	906,67%	\$ 13.612.500,00	117,65%
Cargas Fiscales	\$ 3.668.822,10	100%	\$ 7.676.469,00	209,24%	\$ 8.627.278,00	112,39%
Otras cuentas por pagar						
<b>TOTAL PASIVO CTE.</b>	<b>\$ 24.308.928,53</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 41.228.292,51</b>	<b>169,60%</b>	<b>\$ 54.373.951,83</b>	<b>131,89%</b>
<b>PASIVO NO CTE.</b>						
Cuentas por pagar	\$ -	100%	\$ 18.149.042,99	100,00%	\$ 18.149.042,99	100,00%
Otros pasivos no corrientes	\$ 3.200.000,00	100%	\$ 1.600.000,00	50,00%	\$ 10.000.000,00	625,00%
Otras cuentas por pagar						
<b>TOTAL PASIVO NO CTE.</b>	<b>\$ 3.200.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 19.749.042,99</b>	<b>617,16%</b>	<b>\$ 28.149.042,99</b>	<b>142,53%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 27.508.928,53</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 60.977.335,50</b>	<b>221,66%</b>	<b>\$ 82.522.994,82</b>	<b>135,33%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 40.688.986,52</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 45.015.636,73</b>	<b>110,63%</b>	<b>\$ 51.211.172,84</b>	<b>113,76%</b>
<b>PN + P</b>	<b>\$ 68.197.915,05</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 105.992.972,23</b>	<b>155,42%</b>	<b>\$ 133.734.167,66</b>	<b>126,17%</b>

Fuente: Elaboración propia desde los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L 2016 – 2017 – 2018

El activo presentó múltiples variaciones en las distintas cuentas que lo conforman, esto puede verse en los diferentes rubros y como estos fueron incrementando a medida que la empresa adquirió financiamiento y a su vez, aprovechó distintas oportunidades para la incorporación de activos.

Como se puede identificar el rubro Caja y Bancos aumento exponencialmente entre el año 2016 y 2017, aumentando un 1929,21% su valor, esto se debe a un aumento notorio en el efectivo y en las cuentas bancarias de Banco Nación, Banco Macro y Banco Credicoop. Entre el año 2017 y 2018 la situación se normaliza, el efectivo de la empresa disminuye considerablemente al igual que sus cuentas bancarias.

En el rubro Cuentas por Cobrar, es posible ver como se produjo un incremento notable del 250% entre el año 2016 y el 2017, esto se debe a un aumento de aproximadamente el doble del saldo de la cuenta Deudores por ventas. La situación se regulariza en el año 2018, donde la cuenta deudores por ventas aumento en una proporción muy pequeña.

En cuanto al rubro Otras cuentas por cobrar, esta solamente tuvo saldo durante el año 2016, el crédito fue cobrado y no se registraron otros créditos similares durante los años 2017 y 2018.

En el rubro Bienes de Cambio se observa que el rubro creció de manera lenta, aumentando entre los años 2016 – 2017 un 125% y entre los años 2017 – 2018 un 130%, este saldo se haya constituido por la existencia final de mercaderías, almacén y cigarrillos y caramelos.

Bienes de uso se encuentra conformado por instalaciones, muebles y útiles, máquinas y herramientas, rodados, inmuebles y las mejoras efectuadas sobre los inmuebles. En cuanto a las instalaciones se observa que para el año 2016 ya se encontraba en la empresa y en el año 2017 tampoco se efectuaron cambios sobre el rubro. En el año 2018 se adquirió una mejora por \$7.782.349,51 y esto afecto el saldo del rubro provocando su aumento. La misma situación se da con el rubro “Muebles y útiles” y con el rubro de “Máquinas y herramientas” donde se ve que en 2018 se dieron de alta dos bienes, uno en cada rubro afectando su saldo e incrementando el valor del rubro Bienes de uso. En “Rodados” se puede ver que durante los años 2016 y 2017 la empresa no adquirió ni desafecto ningún bien, pero en 2018 la empresa registro una baja, la cual puede ser por venta o desafectación, y en ese mismo año la adquisición de un nuevo rodado por el valor de \$15.682.400 lo que también contribuyo al aumento del valor en el rubro. Tanto en los “Inmuebles” como en “Mejoras de Inmuebles” la empresa no registro altas o bajas por lo que esto no afecto en el incremento de valor del rubro Bienes de uso.

En el rubro Otros activos no corrientes se observa, no hubo saldo en la cuenta durante los años 2016 y 2017, en 2018 se registró la cuenta Obras sobre inmuebles con un valor de \$3.690.552,83.

En cuanto al pasivo de la empresa también es posible determinar cómo fue incrementando en su totalidad con el transcurso del tiempo, los diferentes rubros



aumentan su valor porque la empresa fue consiguiendo financiamiento de terceros para hacer frente a sus obligaciones.

En el rubro Cuentas por pagar se observa como creció de forma poco significativa entre los años 2016 y 2017, pero presentó un crecimiento muy significativo durante el último año, llegando a los \$32.134.173,83.

Una variación crucial se encuentra en el rubro Remuneraciones y cargas sociales, donde en el primer año 2016, la empresa no adeudaba remuneraciones a pagar, pero sí ANSES a pagar por un monto poco significativo en el total del pasivo. Esta situación se acentúa y se agrava en 2017, donde la empresa registra deudas de remuneraciones a pagar por \$8.167.500 y ANSES a pagar por \$3.403.125, produciéndose una variación del 906,67% de incremento sobre el saldo de esta cuenta. En 2018, no mejora la situación, pero tampoco logra un avance tan notorio, incrementándose en un 117,65% y alcanzando el valor de \$13.612.500 en total.

En el rubro Cargas fiscales, se observa un crecimiento considerable entre los años 2016 y 2017, duplicando el saldo de la cuenta a fines de 2017, esta situación se ve justificada por un saldo de impuesto sobre los ingresos brutos pendiente de pago por un valor de \$3.866.208,30. En el periodo 2018, aumenta el saldo de todas las partidas que conforman el rubro, pero no es tan significativo como en el año anterior.

En Cuentas por pagar no corrientes, el año 2016 no presenta saldo porque no se había registrado ningún hecho que impactara en los EECC. Durante el año 2017 se realizó una previsión por juicio laboral y la misma siguió sin utilizarse en el año 2018, se concluye esto porque la cuenta posee el mismo saldo al final de ambos períodos.

En el rubro Otros pasivos no corrientes, se registró un préstamo del banco macro solicitado en la empresa en 2016 por el valor de \$3.200.000. En 2017 se observa que la empresa ha pagado la mitad del préstamo correspondiente quedando adeudado el valor de \$1.600.000, lo que representa una disminución del 50% del valor de la partida. Durante 2018 la empresa solicitó otro préstamo bancario, por lo que el saldo de la cuenta aumentó muy significativamente con un valor de \$10.000.000, registrando un incremento del 625%.

En cuanto al Patrimonio Neto de la empresa, se observa un crecimiento con el transcurso del tiempo, la empresa creció durante los años con resultados positivos, no distribuyendo esos resultados, y asignándolos a la cuenta Resultados no asignados. La

empresa presentó utilidades positivas durante todos los años, en 2016 obtuvo un valor de \$5.188.986,52, los cuales aumentaron el saldo de la cuenta Resultados no asignados en 2017 alcanzando un valor de \$30.188.986,52. A su vez, en 2017 la empresa registró una utilidad de \$4.326.650,21 la cual tampoco fue utilizada de ninguna forma e incrementó el saldo de la cuenta Resultados no asignados. De esta forma se observa que el saldo de la cuenta Resultados no asignados alcanzó en 2018 un saldo de \$34.515.636,73. La utilidad de este año alcanzó los \$6.195.536,11, por cómo se manejó la empresa anteriormente, se espera que también sean afectados al rubro Resultados no asignados.

### *Análisis Vertical*

<b>ACTIVO</b>	<b>al 31/12/2018</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	\$ 2.178.770,08	1,63%
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	39,74%
Otras cuentas por cobrar	\$ -	
Bienes de cambio	\$ 29.827.616,96	22,30%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 85.149.328,34</b>	<b>63,67%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Bienes de uso	\$ 44.894.286,49	33,57%
Otros activos no corrientes	\$ 3.690.552,83	2,76%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 48.584.839,32</b>	<b>36,33%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 133.734.167,66</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>al 31/12/2018</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83	24,03%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 13.612.500,00	10,18%
Cargas Fiscales	\$ 8.627.278,00	6,45%
Otras cuentas por pagar		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 54.373.951,83</b>	<b>40,66%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	\$ 18.149.042,99	13,57%
Otros pasivos no corrientes	\$ 10.000.000,00	7,48%
Otras cuentas por pagar		
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 28.149.042,99</b>	<b>21,05%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 82.522.994,82</b>	<b>61,71%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 51.211.172,84</b>	<b>38,29%</b>
<b>PN + P</b>	<b>\$ 133.734.167,66</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia EECC A. J. & J. A. Redolfi año 2018

En relación al análisis vertical de la empresa A. J. & J. A. Redolfi para el año 2018, se observa la importancia del rubro Activo Corriente por sobre los Activos No

Corrientes de la empresa, presentando los valores porcentuales de 63,67% y 36,33% respectivamente. Esto indica que las partidas de Activo Corriente tienen más peso sobre el Activo Total, y dentro de este la cuenta que más participa es Cuentas Por Cobrar con un 39,74%, que representa los créditos a favor de la empresa por el desarrollo normal de su actividad. Siguiendo el rubro Bienes de cambio con un valor de 22,30% de representación sobre el activo total, en este rubro se incluyen los diferentes productos que la empresa compra y vende, en base a su actividad principal. Para el 2018, dentro de los Activos corrientes, el menos representativo es el rubro Caja y bancos, participando con un 1,63% del total del activo.

En cuanto al Activo no corriente, su rubro más significativo es Bienes de uso con un 33,57% del total del activo, en ella se encuentran las instalaciones, maquinarias y herramientas, muebles y útiles, rodados, inmuebles y las mejoras de los inmuebles. El otro rubro participa con el 2,76% y es Otros activos no corrientes, el cual está conformado por obras sobre inmuebles que la empresa realiza durante el período.

Con respecto al pasivo total de la empresa y el patrimonio neto, el mismo se encuentra conformado por un 40,66% de pasivo corriente, un 21,05% de pasivo no corriente y, el patrimonio neto con un 38,29%.

Dentro del pasivo corriente de la empresa, el rubro que participa mayoritariamente es el de Cuentas por pagar, con un 24,03% sobre el total. En este se registran saldos adeudados a proveedores y saldos adeudados con Banco Córdoba y con Banco Santander por el giro en descubierto de la empresa. Otro rubro que conforma el pasivo corriente es Remuneraciones y cargas sociales, con un 10,18% del total y se conforma por Remuneraciones a pagar y ANSES a pagar. Cargas fiscales es el último rubro dentro de pasivo corriente, participa en un 6,45% del total y está conformado por IVA a pagar, Anticipos imp a las Ganancias a pagar, percepciones de IIBB a pagar, entre otras.

En cuanto al pasivo no corriente, se encuentra conformado por Cuentas a pagar con un 13,57% y en ella se registra una previsión por un juicio laboral que todavía no está concluido, y por Otros pasivos no corrientes con una participación del 7,48% en ella se registra un saldo adeudado por un préstamo del Banco Macro.

El patrimonio neto representa un valor del 38,28% sobre el total y se haya conformado por Capital, que es el aporte de los socios, Reservas, Resultados no asignados y el Resultado del ejercicio.

## Marco Teórico

Seguidamente, se exponen los principales conceptos teóricos sobre la importancia de una correcta estructura de financiamiento, cuáles son sus cualidades más importantes y como beneficia a las empresas su correcta determinación.

Según Rivera Godoy (2007) la estructura financiera de una empresa consiste en la combinación de recursos financieros, y siguiendo este pensamiento, Vendrell Vilanova (2007) agrega, que estos recursos pueden ser propios o ajenos.

Ortiz Díaz, Espinosa Chongo, Quesada, & Hernández de Alba (2008) en su informe citan a Aguirre Sábada (1992) quien define a la estructura de financiación como la consecución del dinero necesario para el financiamiento de la empresa y quien ha de facilitarla, explicado de otra forma, 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. Además, enuncian del experto Mascareñas (2008) para quien, la estructura financiera debe contener todas las deudas que impliquen el pago de intereses, no importando el plazo en el que venzan las mismas, por eso estableció que es la combinación de todas las fuentes financieras de la empresa, sea cual sea su plazo o vencimiento.

Otro concepto clave para el desarrollo del TGF es la capacidad de endeudamiento, según Sánchez Galán (2017) es la cantidad de deuda máxima que puede asumir un individuo o empresa sin llegar a tener problemas de solvencia y se suele establecer como un porcentaje sobre los ingresos. También explica que, la capacidad de endeudamiento estándar se sitúa entre el 30% y el 40% de los ingresos, en otras palabras, idealmente la suma de las cuotas mensuales de deudas no debería ser mayor a 1/3 de la remuneración del individuo. Cumpliéndose esta regla, se garantiza que entre un 60% y 70% de los ingresos del usuario se destinen a cumplir con compromisos básicos, para poder realizar con normalidad la actividad económica cotidiana.

En cuanto a la situación de endeudamiento de una empresa, la misma indica el monto de dinero que aportan los terceros para generar beneficios en una actividad productiva. Esto denota que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamados acreedores, cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades. Este nivel de deuda puede ser determinado mediante el análisis financiero, el cual a partir del cálculo y la aplicación de una serie de

indicadores o razones financieras, miden la capacidad de una empresa para adquirir financiamiento, indicando si la misma puede ser financiada por sus accionistas o por los acreedores, y además, evaluar la capacidad que presenta para cumplir con las obligaciones contraídas con terceras personas tanto a corto como largo plazo (Nava Rosillón, 2009).

El endeudamiento puede clasificarse según su nivel de exigibilidad, y puede ser a corto o largo plazo. Siguiendo lo propuesto por Ortiz Díaz, Espinosa Chongo, Quesada, & Hernández de Alba (2008) la empresa tiene la necesidad del financiamiento a corto plazo para desarrollar y cumplir sus actividades operativas. En el corto plazo, consiste en obligaciones que se espera que venzan en menos de un año y que son necesarias para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Las empresas necesitan una utilización adecuada de estas fuentes para un financiamiento eficiente.

También es importante definir el periodo medio de cobro (PMC) y el periodo medio de pago (PMP). En cuanto al PMC, Peiro Ucha (2015) establece que es el plazo en días que tarda de media una empresa en cobrar de sus clientes. Es un ratio muy importante, es necesario conocerlo y controlarlo desde cualquier departamento financiero de una empresa, ya que, en él se basa la gestión de tesorería de la misma. Este es el número de días que transcurre desde que la empresa vende un producto o servicio y cobra por parte de sus clientes.

Por consiguiente, el PMP se define como los días que de media tarda una empresa en pagar a los proveedores, también es crucial conocerlo a la hora de analizar el estado financiero de una empresa, en él se cuentan los días transcurridos desde que la empresa adquiere la materia prima hasta que se paga al proveedor. Cuanto más elevado sea este ratio, más se demora el pago a los proveedores, lo que revela que la compañía se está financiando gracias a éstos.

Una de las herramientas que beneficia a las empresas con dificultades para gestionar sus cobros de manera efectiva es el *factoring*. Esta es la cesión de un crédito (factor) a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera, a cambio de un precio pactado, la cual se encarga de gestionar el cobro. El banco adelanta el dinero a la empresa y cobra un interés y una comisión por adelantado del dinero del que es deudora, esto tiene sentido, ya que, el banco es quien obtiene el factor y quien afronta el riesgo de no cobrar el crédito por parte del deudor (Pedrosa, 2016).

El *factoring* genera ventajas para las pymes, Martínez Guevara (2014) en su investigación menciona: obtención de liquidez de manera inmediata sin poner en riesgo sus bienes ni generar pasivos, reducir la carga administrativa de gestión y los costos operativos, una mejor planificación de su flujo de caja, obtener flujo de caja sin necesidad de anticipo por parte de sus clientes, entre otras.

Otra herramienta que se utiliza para resolver estos problemas de financiamiento es el *confirming*. La cual es un producto financiero donde una empresa (cliente) otorga la administración de sus pagos, aun no realizados a sus proveedores (beneficiarios), a una entidad financiera o de crédito que se encargue de la gestión de los mismos, cobrando una comisión. Se relaciona con la herramienta anterior, pero actúa en sentido inverso, ya que, en vez de atacar el problema de los cobros, ataca el problema por los pagos pendientes.

En cuanto a sus principales ventajas, se simplifican los pagos a los proveedores, ya que, se eliminan todas aquellas gestiones administrativas relacionadas con realizar los pagos y se accede a otra forma de financiación diferente en la cual no será necesario realizar desembolsos propios para poder comprar mercadería (Roldán, 2017).

## **Diagnóstico de la empresa**

### *Declaración del problema*

En la observación y análisis de los estados contables de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se demuestra un claro problema de endeudamiento, la empresa afirma que el plazo de cobro a sus clientes no supera los 21 días, pero en el rubro de Cuentas por cobrar, se puede identificar como el plazo de cobro para el año 2018 una cantidad de 61 días. Al mismo tiempo, en ese año la empresa registró como plazo de pago a proveedores una cantidad de 52 días, otro indicador que denota un problema en el uso adecuado del endeudamiento como medio de financiamiento.

### *Justificación del problema*

El manejo adecuado del endeudamiento es un factor importante en el funcionamiento de una empresa, debe ser capaz de utilizarlo a su favor y completar un ciclo óptimo de cobros y de pagos, de tal manera de que utilice el capital proveniente de terceros para no afectar su propia liquidez. En función a los datos proporcionados por la organización, la empresa para el año 2018 demora más tiempo en cobrar a sus clientes, que, en pagar a sus proveedores, lo que ocasiona que durante el período que la empresa paga sus deudas, hasta que recupere el efectivo por lo que vendió, se produzca un tiempo de 9 días en la cual debe autofinanciarse o recurrir a algún tipo de financiación externa para no afectar su liquidez.

Esta situación no siempre fue así en la empresa, como se observa en 2016, la empresa disponía de un plazo de cobro de 30 días y un plazo de pago de 65 días, en el cual la empresa no requería utilizar sus fondos o endeudarse para realizar el pago de sus compras, sino que a medida que las ventas eran cobradas juntaba los fondos necesarios para pagar a sus proveedores. Para 2017 la situación cambia y el plazo de cobro se duplica, hasta alcanzar los 61 días, que junto con el plazo de pago de 60 días provocaba que la empresa tenga que financiar este desfase, pero en una cantidad de días no significativa. En 2018 la situación se invierte y en un período de días mayor, este desfase alcanza los 9 días, en donde la empresa tiene que salir a buscar financiación o fondos de otro lugar, para poder pagar las compras de mercadería que ya vendió y que, todavía no fueron cobradas.

### *Conclusión diagnóstica*

Implementar una correcta estructura de financiamiento es una herramienta eficaz para la solución en el desfase de los plazos de cobro y de pago, y soluciona posibles problemas que pueden presentarse con el tiempo, como la falta de liquidez, el incorrecto uso del endeudamiento para solventar deudas o el estancamiento que provocaría seguir en esta situación.

De esta manera se propone la utilización de un mecanismo financiero sencillo y práctico, con el cual la empresa pueda optimizar el estado de sus cuentas por cobrar, logrando disminuir el plazo de cobro a una cantidad de días menor al plazo de pago de sus obligaciones. Esto genera un beneficio para la misma, ya que, de esta forma obtendría la liquidez necesaria por medio de estos mismos créditos pendientes de cobro, utilizando una línea de financiamiento por *factoring* con una empresa que se encargue de gestionar sus cobros.



## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

En esta sección el TFG se presenta como objetivo general maximizar los ingresos provenientes del rubro de cuentas por cobrar, y de esta forma obtener un aumento en su capital corriente en el corto plazo.

En cuanto a los objetivos específicos, se espera:

- Optimizar la liquidez de la empresa.
- Alcanzar el autofinanciamiento en el corto plazo.
- Mejorar la eficiencia de los plazos de cobro.

### *Alcance del plan de implementación*

Alcance Geográfico: El plan de implementación esta formulado para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L de la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba. Dentro de la organización, la propuesta se presenta al departamento de Contabilidad o Administración y Finanzas, ya que alguno de los responsables de estas áreas serán los encargados de tomar las medidas aquí propuestas.

Alcance Temporal: Se presenta el plan de implementación con un tiempo estimado de puesta en marcha de 5 meses, para ser llevado a cabo durante el primer semestre del año 2022.

### *Limitaciones*

En cuanto a las limitaciones de este plan implementación, no se encontró una descripción cualitativa de cómo están conformadas las partidas que integran los rubros de créditos por cobrar, pero de igual forma fue posible realizar una propuesta que le sea útil a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Otra limitación encontrada es la falta de información clara brindada por las entidades financieras y la dificultad que representa la comparación de las pocas opciones que se encuentran disponibles entre sí, pero pudo resolverse mediante a estimaciones cercanas a la realidad.

### *Análisis de Alternativas*

Se analiza la comparación con la solicitud de un préstamo a una entidad bancaria y un contrato de *confirming* para asegurar que el costo financiero de la propuesta de *factoring* es menor, y por lo tanto más oportuno para la organización.

Con el objetivo de simplificar el análisis de la comparación entre las alternativas, se toma el supuesto de que la cantidad de créditos por cobrar hasta 180 días representa un 41,4% del total de las cuentas cobrar, alcanzando el valor de \$22.000.000, el cual representa el dinero pedido en préstamo y también saldo a ceder al factor. Además, se toman valores promedios obtenidos en distintas entidades financieras para lograr una estimación más precisa en el análisis.

Con respecto a *confirming* no existen entidades en nuestro país que ofrezcan este producto, por lo que la comisión estimada es un promedio de distintas comisiones tomadas en países latinoamericanos, influyen de la misma forma en el análisis porque en un futuro podría ser posible su utilización. Se supone también que los pasivos de la cuenta proveedores que podrían ser cedidos, representan un 59,53% del total, de forma que el saldo es \$15.000.000.

Alternativa 1: Préstamo Banco Nación, se solicita en el banco nación un préstamo por \$22.000.000 a una tasa de interés del 22% con un plazo de 180 días, con el objetivo de obtener liquidez para realizar mejoras en el capital de trabajo y autofinanciarse. Como se presenta en la Tabla 1, una vez calculados los porcentajes de IVA sobre los intereses y las comisiones y seguros sobre el total, se obtiene un saldo a pagar a la entidad de \$28.259.000 lo que supone un costo financiero total (CFT) de 28,45%.

<b>Préstamo Tasa Banco Nación</b>	
\$ 22.000.000,00	Efectivo solicitado en préstamo
<b>Tasa de interes cobrada por Banco Nación de 22%</b>	
\$ 26.840.000,00	Valor del préstamo
\$ 4.840.000,00	Intereses (22%)
\$ 1.016.400,00	IVA sobre Intereses (21%)
\$ 402.600,00	Comisiones, Seguros (1,5% del total)
\$ 28.259.000,00	Total a pagar a la entidad
<b>28,45%</b>	CFT de la operación

Tabla 1. Préstamo Banco Nación. Fuente: Elaboración propia

Alternativa 2: Contrato de *factoring* con Banco BICE. Se cede al banco un saldo de cuentas por cobrar de \$22.000.000, el cual a su vez retiene un aforo del 15%, para asegurarse de cubrirse por los eventuales riesgos en caso de que el deudor no realice el pago de la obligación, además de una comisión del 0,5% sobre el saldo, gastos administrativos y de mantenimiento por el 1% del saldo total y el impuesto de sellos por el 1%. El adelanto de fondos resultante por parte del factor es de \$18.150.000, por lo cual el CFT de la operación es de 21,21% como lo muestra la Tabla 2.

<b>Factoring Banco BICE</b>	
Saldo Cuentas por Cobrar 2018	
\$ 53.142.941,30	Supongo que el 41,4% de los creditos son hasta 180 días
\$ 22.000.000,00	Saldo a ceder al factor Banco BICE
\$ 3.300.000,00	Aforo retenido por el factor (15%)
\$ 110.000,00	Comisión del Factor (0,5%)
\$ 220.000,00	Otros gastos (1%)
\$ 220.000,00	Impuesto de sellos (1%)
\$ 18.150.000,00	Adelanto de fondos obtenido
<b>21,21%</b>	CFT de la operación

Tabla 2. Factoring Banco BICE. Fuente: Elaboración propia

Alternativa 3: Contrato de *Confirming* con Banco Santander. Se otorga al banco facturas pendientes de pago a proveedores por un valor de \$15.000.000, la comisión que cobra la entidad financiera para este tipo de operaciones es del 22% y adelanta a los proveedores el valor de \$11.700.000. El costo financiero de esta operación es del 28,21%, se adjunta calculo en Tabla 3.

<b>Confirming Banco Santander</b>	
Saldo Proveedores 2018	
\$ 25.198.090,83	Supongo que el 59,53% de proveedores puede ser cedido en Confirming
<p>\$ 15.000.000,00 Saldo a ceder al Banco Santander</p> <p><u>\$ 3.300.000,00 Comisión cobrada por la entidad (22%)</u></p> <p>\$ 11.700.000,00 Pago adelantado al Proveedor</p>	
<b>28,21%</b>	CFT de la operación

Tabla 3. Confirming Banco Santander. Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de los resultados obtenidos en las alternativas, es posible notar la gran diferencia que existe entre estas opciones, sobre todo durante el plazo establecido, a corto plazo, en el que el costo financiero total de optar por el *factoring* con el Banco BICE es de un 21,21%, el CFT de solicitar un préstamo al Banco Nación es de 28,45% y el CFT de un contrato de *confirming* es de 28,21%. La alternativa elegida para la propuesta es la de *factoring*, representa el CFT más bajo para la empresa, es un mecanismo muy simple y efectivo, que está comenzando a tomar presencia en nuestro país y por lo tanto el más adecuado para ser implementado y obtener una mejora en la estructura de financiamiento.

### *Recursos Involucrados*

Lo primero que se debe conseguir para implementar una propuesta de *factoring* es una entidad financiera que ofrezca este servicio, además se requiere conocer cuál es el

aforo que toma la entidad bancaria y cuál será la tasa de interés que tome para este tipo de operaciones financieras.

Para realizar la propuesta en la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. será necesario contratar a un asesor especializado en la materia de *factoring*, capaz de capacitar al personal correspondiente al área de Administración y Finanzas, y dentro de ella, a los encargados de las ventas a crédito y los clientes en cuenta corriente.

Este asesor especializado deberá tener conocimientos propios de un Contador Público, ya que, debe conocer cómo funciona esta herramienta financiera, cual es el costo financiero que implica su implementación y como beneficia a la liquidez de la empresa su utilización. Como la empresa se encuentra en la localidad de James Craik, Córdoba, se tomarán los valores de los honorarios mínimos sugeridos para el año 2021 establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE), en la cual a partir de enero 2021 según la normativa Res. C.D. 63/20, el valor de un módulo es de \$ 2.034,00.

La cantidad de módulos necesaria para esta propuesta, se estima en 45, si bien no está expresamente tipificado en los aranceles indicativos para servicios profesionales, esta estimación resulta en la complejidad de la propuesta y de toda la capacitación que será necesaria brindarle al personal en estos 5 meses de plazo, para que, pueda utilizar esta herramienta de manera eficiente. Al valor propuesto por modulo establecido en el CPCE, se necesitaría aproximadamente \$91.530,00 destinados en honorarios para este asesor especializado en *factoring*.

Durante el plazo estimado de implementación de la propuesta, será necesario que el asesor cuente con una computadora en las instalaciones de la empresa con un precio promedio de \$86.000,00, un espacio personal con todo el mobiliario necesario, una silla de escritorio con un valor de \$17.000,00 y un escritorio de oficina con un valor promedio de \$19.350,00.

<b>Presupuesto Estimado</b>	
Honorarios asesor especializado	\$ 91.530,00
Computadora de oficina	\$ 86.000,00
Mobiliario oficina - Silla de escritorio	\$ 17.000,00
Mobiliario oficina - Escritorio de oficina	\$ 19.350,00
<b>Total</b>	<b>\$ 213.880,00</b>

Precios promediados de MercadoLibre. Elaboración propia

### *Acciones concretas que desarrollar*

Para poner en marcha la propuesta es necesario la realización de un conjunto de acciones o tareas, de forma que, sea posible lograr una implementación correcta y eficiente dentro de la organización. Por consiguiente, se estima el tiempo posible de finalización de las tareas que aportaran a cumplir los objetivos específicos para así, lograr el objetivo general de la propuesta presentada.

Tarea 1: Reunión con los socios de la empresa, previo análisis de los EECC, para presentar formalmente la propuesta a los directivos. Allí se comunicará el beneficio de adoptar esta nueva forma de financiación y como esta impactará positivamente en la liquidez de la organización. Esta tarea debe realizarse entre la primera y la tercera semana de comienzo.

Tarea 2: Contratación de asesor especializado para analizar los requisitos solicitados por las entidades que proveen el servicio de *factoring*. En argentina existen distintas entidades financieras que prestan este servicio, cada cual exige un mínimo de requisitos y el asesor deberá decidir cuál es la entidad más conveniente para la empresa. Se debe contratar al asesor durante la semana 3 hasta la semana 5 para comenzar a consultar las entidades financieras.

Tarea 3: Clasificación y ordenamiento de los créditos pertenecientes a la empresa, por monto adeudado, por plazo de la operación y teniendo en cuenta la cantidad de operaciones financiadas por cada cliente. La empresa debe conocer cuantas ventas financia, cual es el monto estimado a cobrar al ceder estos créditos, a cuantos días eran estas operaciones y cuáles de sus clientes habituales son los que están utilizando esta

opción de venta financiada. Esta tarea de clasificación y organización debe ser realizada durante la semana 6 hasta la semana 10, de forma de conocer y crear un método práctico para el futuro.

Tarea 4: Capacitación del personal involucrado en el área sobre el manejo de las cuentas por cobrar a clientes, el cobro del adelanto de los fondos obtenidos de parte de la entidad financiera, la correcta registración de los intereses cobrados por el banco y las demás cuestiones administrativas que acarrea esta nueva herramienta. Es necesario que el personal entienda y maneje estas cuestiones, ya que, una vez implementada la propuesta, el asesor solo estará disponible por un periodo de tiempo muy reducido. Esta tarea es la más extensa, se requiere trabajar con personas y capacitarlas en este nuevo procedimiento, debe iniciar en la séptima semana hasta, aproximadamente, la semana 15.

Tarea 5: Investigar sobre destinos convenientes del remanente del adelanto de fondos, luego de pagar las obligaciones a los proveedores en tiempo y forma, con la posibilidad de obtener descuentos. La empresa tendrá la liquidez necesaria para corregir este desfase de días, por lo que podrá acceder a descuentos por pago de contado y en caso de que existiera un remanente, analizar opciones para colocar estos fondos a producir dinero. Durante la semana 9 y la semana 16 se debe decidir algún medio de colocación de fondos para poner ese remanente a generar intereses.

Tarea 6: Monitoreo y ajustes necesarios para la corrección de los errores detectados durante el periodo inicial. Es crucial para la empresa el monitoreo temprano de la puesta en marcha de la propuesta, observar que elementos no se gestionaron de una manera eficiente, cuáles fueron las fallas hasta el momento, entre otras, y a partir de ello poder ajustar su actuación para lograr mejores resultados. La duración de esta tarea debería comenzar en la etapa final de la propuesta, aproximadamente en la semana 16 y seguirla activamente hasta el fin de la implementación.

De los periodos de tiempo estimados en cada actividad, en cuanto al marco de tiempo es posible realizar un diagrama de Gantt, de forma de programar el desarrollo de las mismas a lo largo del tiempo de implementación esperado.

Tareas	Semanas (5 meses)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Reunión con los socios	■	■																		
Contratación de asesor especializado			■	■	■															
Clasificación y ordenamiento						■	■	■	■	■										
Capacitación del personal							■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Investigación sobre remanente									■	■	■	■	■	■	■	■				
Monitoreo y ajustes																■	■	■	■	■

Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación de la propuesta*

Implementada la propuesta, el saldo de Cuentas por Cobrar queda valuado en \$31.142.941,30, ya que se toma por cobrado el adelanto de la entidad bancaria de *factoring* cuyo valor es de \$22.000.000 una vez calculado el CFT de la Tabla 2. El adelanto de fondos obtenido de \$18.150.000 supone un aumento de efectivo o equivalente para la empresa, aumentando así su capital corriente en el corto plazo, y generando un incremento en la cuenta patrimonial de activo que corresponda.

Se calcula nuevamente el PMC, para determinar cual sería en el caso de aceptar la propuesta, y se obtiene un valor de 36 días, un plazo menor que los 61 iniciales (antes de aplicar la herramienta propuesta). Esto resuelve de manera directa el problema de los 9 días que ocurrían entre que la empresa pagaba sus deudas a los proveedores y que cobraba a sus clientes, aplicando la propuesta la empresa cobra antes que tener que pagar sus obligaciones, por lo que no necesita recurrir a buscar capital externo o a un tipo de autofinanciación que no sea la conveniente. Como lo muestra la Tabla 4 a continuación.



<b>Evaluación de la propuesta</b>	
\$ 53.142.941,30	Saldo de Cuentas por Cobrar 2018
<u>\$ 22.000.000,00</u>	Adelanto de fondos Factoring
\$ 31.142.941,30	Saldo de Ctas. por cobrar nuevo
\$ 318.857.647,78	Total ventas del ejercicio
36 días	Periodo Medio de Cobro Nuevo (PMC)

Tabla 4. Saldo nuevo de Cuentas por Cobrar. Fuente: Elaboración Propia

## Conclusión

Para que las PyMES puedan seguir en sus actividades, es necesario tener información y conocimientos de todas las herramientas financieras que se encuentran al alcance en el país, identificar un problema a resolverse a partir de sus EECC de diversos años e investigar cual es la más oportuna para cada caso.

Es costumbre en Argentina, pagar deuda con más deuda, la constante crisis económica hace que sea posible, pero muchas veces no es necesario, el *factoring* y el *confirming* nos demuestran que es posible financiarse de otras maneras, ya sea con los créditos todavía no cobrados o con las facturas de los proveedores pendientes de pagos.

Son herramientas sencillas y prácticas, con requisitos y con condiciones como por ejemplo un monto mínimo de facturación o un tiempo determinado de duración, pero una parte de las empresas del país puede acceder a ellas y encontrar una solución de una forma innovadora y eficaz.

En el caso puntual de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, quedo explicito el beneficio de implementar la herramienta de *factoring*, el mismo optimiza la estructura financiera de la empresa y significa una mejora en su condición actual, obteniendo nuevas posibilidades en el futuro, solamente con la cesión de sus créditos por cobrar.

Con el aumento en el capital corriente, la empresa además de lograr una óptima autofinanciación puede realizar algún tipo de inversión adicional, para generar intereses con el dinero obtenido de la entidad, o bien mejorar o adquirir algún nuevo bien de capital lo que significa un aumento en la producción y una mejora en la gestión de la empresa.

### *Recomendaciones*

Se recomienda a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L realizar un sistema interno de clasificación de clientes, en base a su comportamiento habitual de compras y por los volúmenes comprados, para llevar un mejor control de créditos y su vez, conciliar con los valores obtenidos por la entidad de *factoring*.

Se sugiere a la organización la implementación de un nuevo canal de promoción para llegar a nuevos potenciales clientes, como lo es publicidades televisivas o radiales, ofreciendo promociones o anunciando las llegadas de nuevas marcas, además de utilizar otro medio de promoción tradicional como lo es la colocación de algún anuncio gráfico llamativo en las cercanías de sus sucursales.

Se recomienda a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L la formación de un área específica de contabilidad interna, donde se realice un seguimiento constante y adecuado de las cuentas contables y de los registros realizados en el giro habitual de la empresa, y también donde sea posible archivar los registros y las operaciones de años anteriores para tener un mejor seguimiento de la organización.

Además, se aconseja a la empresa la regulación de un proceso de selección de personal propio y estructurado, donde los currículums recibidos sean destinados a una persona capacitada en el reclutamiento y la selección, y así, teniendo en cuenta las aptitudes de los postulantes, se los asigne a un área o tarea determinada donde se logre un correcto desempeño.

## Bibliografía

- Aguirre Sábada, A. (1992). *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide.
- Antón, M. (1 de Marzo de 2021). *Las Pymes se transforman: así invierten en tecnología para maximizar sus ganancias*. Obtenido de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/negocios/332946-pymes-asi-invierten-en-tecnologia-para-maximizar-ganancias>
- Boettner, M. (10 de Agosto de 2021). *Una medición oficial asegura que por la pandemia la pobreza alcanzó a casi el 50% de la población*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/10/una-medicion-oficial-asegura-que-por-la-pandemia-la-pobreza-alcanzo-a-casi-el-50-de-la-poblacion/>
- Braziulis, Z. (31 de Julio de 2021). *Giro verde para pymes y emprendedores: qué es y cómo puede ayudar a ganar más con menor impacto ambiental*. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/informacion-gral/economia-verde-para-pymes-y-emprendedores-que-es-y-como-puede-ayudar-a-ganar-mas-con-menor-impacto-ambiental/>
- Braziulis, Z. (2 de Julio de 2021). *La Argentina tiene la mayor carga impositiva del mundo sobre la economía formal*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economia-politica/la-argentina-tiene-la-mayor-carga-impositiva-del-mundo-sobre-la-economia-formal-por-que-esto-afecta-a-los-consumidores/>
- Chisleanschi, R. (19 de Enero de 2021). *Los desafíos ambientales de Argentina en el 2021*. Obtenido de Mongabay: <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/>
- Cohen, A. (3 de Septiembre de 2021). *Qué dijo el presidente del Banco Nación sobre la inflación y las tasas*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/eduardo-hecker-una-caida-de-la-inflacion-nos-permitiria-bajar-mas-las-tasas-de-interes/>
- Fernández, H., Saúl, R., Luz, E., Rodríguez, C., Wendy, J., Martínez, M., & Luz, Á. (Enero-Junio de 2019). Influencia de la tecnología e información para el rendimiento de las Mipymes colombianas. *Actualidad Contable Faces*, 22(38), 25-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/257/25757716003/25757716003.pdf>
- Gallego Escobar, D. A. (2018). *Estructura de capital en Pymes: estudio de caso de empresa colombiana*. Medellín. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10784/12425>
- Lanzafame, S. (1 de Septiembre de 2020). *La pandemia puso a la tecnología en la mira de las pymes*. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios->

pyme/La-pandemia-puso-a-la-tecnologia-en-la-mira-de-las-pymes-20200901-0002.html

- López Calvo, L. (4 de Junio de 2021). *Ganancias para empresas: por qué la reforma generará caída de empleo e inversión*. Obtenido de Cronista:  
<https://www.cronista.com/economia-politica/ganancias-para-empresas-por-que-la-reforma-generara-perdida-de-empleo-e-inversion/>
- Martínez Guevara, J. D. (2014). El Factoring: Alternativa financiera para la obtención de liquidez en las microempresas. *Revista Científica UISRAEL*, 1, 1 - 16. Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/39/41>
- Mascareñas, J. (2008). *La estructura de capital óptima*. Madrid España: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2312640](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2312640)
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Ortiz Díaz, D., Espinosa Chongo, D., Quesada, M., & Hernández de Alba, N. (2008). *FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO*. Matanzas Cuba: CD de Monografías. Obtenido de <http://monografias.umcc.cu/monos/2008/Indeco/m08100.pdf>
- Pedrosa, S. J. (9 de Junio de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Factoring:  
<https://economipedia.com/definiciones/factoring.html>
- Peiro Ucha, A. (22 de Julio de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Periodo medio de cobro (PMC) y Periodo medio de pago (PMP):  
<https://economipedia.com/definiciones/periodo-medio-de-cobro-pmc.html>
- Pozzobon, C. (4 de Agosto de 2021). *Desempleo y cierre de empresas, las dos caras de la pandemia*. Obtenido de Redaccion Mayo:  
<https://www.redaccionmayo.com.ar/economias/2021/8/4/desempleo-cierre-de-empresas-las-dos-caras-de-la-pandemia-591.html>
- Ramírez, D. C., Pérez Castañeda, S. S., & Lechuga Canto, C. B. (Noviembre de 2017). Relevancia de la estructura óptima de capital en la empresa y su relación con la competitividad. *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1767-1781. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/download/1531/1191>
- Rivera Godoy, J. A. (Julio-Diciembre de 2007). Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle del Cauca en el período 2000-2004. *Pontificia Universidad Javeriana*, 191-219. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503409.pdf>

- Roldán, P. N. (16 de 02 de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Confirming.  
Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/confirming.html>
- Sánchez Galán, J. (4 de Febrero de 2017). *Capacidad de endeudamiento*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-endeudamiento.html>
- Sangineto, V. (30 de Agosto de 2021). *Pymes: alternativas para superar la crisis económica*. Obtenido de Infobae:  
<https://www.infobae.com/opinion/2021/08/30/pymes-alternativas-para-superar-la-crisis-economica/>
- Subía-Veloz, R. C., Barzaga-Sablón, O. S., & Nevares-Barberán, V. (11 de Enero de 2018). El financiamiento de las medianas empresas en la provincia Manabí, Ecuador. *Ciencias Holguín*, 24(1). Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1071>
- Vendrell Vilanova, A. (2007). *La dinámica de la estructura de capital. Evidencia para las empresas industriales española*. Lleida: Universidad de Lleida. Obtenido de <https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/8066/Tavv1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>