

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de graduación**

Carrera: Contador Público

Reporte de caso

**Optimización de la estructura de financiamiento**

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

*A. J. & J. A. Redolfi S. R. L financing structure optimization*

Autor: Johnston, Juan Ignacio

DNI: 37875897

Legajo: CPB05444

Email: Juani.johnston15@gmail.com

Director de TFG: Favio D'Ercole

2021

Resumen.....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
Análisis de la situación .....	8
.....	9
Diagnóstico organizacional .....	13
Análisis Horizontal.....	14
Rotación de cuentas por cobrar .....	16
Marco Teórico .....	19
Diagnóstico y discusión .....	23
Declaración del problema .....	23
Justificación del problema.....	23
Conclusión diagnóstica.....	23
Plan de implementación .....	25
Objetivos generales.....	25
Objetivos específicos.....	25
Alcance del plan implementación .....	25
Alcance del contenido .....	25
Alcance temporal .....	25
Alcance geográfico .....	26
Alcance metodológico.....	26
Recursos para llevar a cabo el plan de implementación.....	26
Acciones y marco de tiempo .....	27
Diagrama de Gantt .....	27
Desarrollo de las actividades.....	28
Selección de empleado administrativo .....	28
Análisis de situación inicial.....	28
Análisis de cuentas por cobrar y pagar .....	28
Clasificación de clientes .....	28
Planes de cobro .....	29
Selección de entidad de factoring.....	29
Medición y evaluación de la propuesta .....	30
.....	31
Conclusiones y recomendaciones .....	33

Conclusiones.....	33
Recomendaciones .....	34
Anexos.....	37

## Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. mayorista y distribuidor de productos alimenticios lleva ya mas de 50 años en el mercado, ah tenido un crecimiento muy grande y logro con el paso del tiempo extender su red de comercio.

Este crecimiento que experimento la empresa, se ve afectado por bases no muy sólidas dentro de su estructura de financiamiento, que en el largo plazo podría generarle complicaciones económicas.

En este reporte de caso que se realiza a modo Trabajo Final de Graduación, se desarrolla la implementación de una estrategia que permita la solución de la problemática detectada, referida a una diferencia en los ciclos de cobro a clientes y pago a proveedores que generan un fondo de maniobra negativo. Para esto se propone, como herramientas que solucionen el problema el estudio de la cartera de clientes y la implementación de un control estricto dentro de las ventas a plazo. Además, se plantea una herramienta de financiación externa como medio que permita acceder a activos líquidos de manera rápida en caso de ser necesario como lo es el factoring.

El fin de el plan de implementación que se propondrá, es el de llegar a una estructura de financiamiento optima en la cual A. J. & J. A. Redolfi S. R. L acceda a una situación que le permita hacer frente a sus obligaciones y crecer dentro del mercado.

## **Abstract**

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. wholesaler and distributor of food products has been in the market for more than 50 years, has had a very large growth and has achieved over time to extend its trade network.

This growth experienced by the company is affected by not very solid foundations within its financing structure, which in the long term could generate financial complications.

In this case report that is carried out as a Final Graduation Project, the implementation of a strategy is developed that allows the solution of the detected problem, referring to a difference in the cycles of collection from clients and payment to suppliers that generate a fund negative maneuvering. For this, it is proposed, as tools to solve the problem, the study of the client portfolio and the implementation of a strict control within the term sales. In addition, an external financing tool is proposed as a means that allows access to liquid assets quickly if necessary, such as factoring.

The purpose of the implementation plan that will be proposed is to reach an optimal financing structure in which A. J. & J. A. Redolfi S. R. L accesses a situation that allows it to meet its obligations and grow within the market.

## **Introducción**

Bajo la situación económica en la cual se encuentra el país, muchas empresas de pequeño porte se encuentran en un momento complejo para su subsistencia, por lo cual resulta imperativo la búsqueda de opciones que permitan mantener a flote a la misma.

En el presente trabajo se ha realizado una investigación encuadrada en el ámbito financiero de la empresa “A. J. & J. A. Redolfi S. R. L” en búsqueda de opciones de financiamiento, que lleven a la empresa a un crecimiento constante en el tiempo.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. es una empresa que en sus principios se encontraba asentada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina, hoy ya es una empresa que ha crecido bastante y se encuentra con sucursales en diferentes lugares de la provincia. Lleva 50 años en la comercialización mayorista y preventista dedicada a productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería.

Como se informaba la empresa cuenta con diversas sucursales de autoservicios mayoristas ubicados en distintas ciudades de la provincia como San Francisco, Río Cuarto, Río Tercero, también distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Para la tarea de distribución cuenta con 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, autoservicios en diferentes ciudades y también distribuidoras,

James Craik se encuentra dentro del departamento Tercero Arriba Provincia de Córdoba, su ubicación promueve al desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N°9, que une a Capital Federal con el norte del país atravesando Córdoba y es además cruzada por la ruta provincial N°10

En cuanto a la competencia con demás distribuidoras del mismo rubro hay que tener presente que el nivel de precios es un factor determinante, ya que al existir otras empresas que brindan el mismo servicio los clientes son extremadamente sensibles a estas variaciones de precio.

La mayor diferenciación entre las empresas del rubro se da en cuanto a sus servicios que ofrecen a sus clientes, ya sean tiempos de entrega, financiación, asesoramiento comercial y el mix de productos que se ofrecen.

Respecto de los clientes que poseen en gran parte pertenece a supermercados, farmacias, kioscos, bares y confiterías, restaurantes y librerías maxi-kioscos entre otras.

Si bien la empresa Redolfi conoce a sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, y no sabe a detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente.

Se presentan en los siguientes párrafos algunas citas de textos académicos que pretenden contribuir con el presente reporte de caso y que van a servir de antecedentes al estudio de la planificación financiera.

La planificación financiera según Baldramina Antonieta Velásquez Gómez, (2017) es una técnica, mediante la cual el administrador utiliza genera una proyección estimada o futura de la empresa, en la cual se incluyen proyección de ventas, el ingreso y los activos, teniendo en cuentas alternativas de producción, mercadotecnia y también la determinación de los recursos que se estima se necesitara para esas proyecciones. Para dicha planificación la empresa debe definir lo que espera a futuro, y estos planes financieros se pueden definir en corto y largo plazo.

A corto plazo se habla de un presupuesto anual conformado por los niveles de producción, ventas, compras, salarios etc., generalmente abarca un año o menos. A largo plazo es un plan diseñado generalmente de 3 a 5 años, que contiene los resultados de las proyecciones anteriores. Por lo que la planificación financiera engloba objetivos de corto y largo plazo.

En conclusión, una buena planificación financiera debe maximizar el valor del negocio, reducir riesgos, ineficiencias y pérdidas de oportunidades, creando múltiples alternativas de acción.

El proceso de mejorar costos operativos, como forma de generar ventajas competitivas frente a los demás participantes del sector comercial a través del cual el análisis financiero y gestión en esta área toma vital importancia para el entorno empresarial, pues los gerentes del área financiera deben poder tomar decisiones oportunas que permitan gestionar eficientemente y alcanzar los objetivos

El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores que muestran la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento rendimiento y rentabilidad de una empresa.

Este análisis se basa en la interpretación de los sucesos financieros ocurridos durante el desarrollo de la actividad, para lo cual utiliza técnicas que llevan a la toma de decisiones acertadas y también contribuye a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión de la empresa, a partir de la información de los estados financieros (Cabrera-Bravo, Fuentes-Zurita, & Cerezo-Segovia, 2017).

El análisis de los datos financieros se basa en la reclasificación, recopilación obtención y comparación de datos contables, operativos y financieros de una organización, el análisis de los resultados de la actividad en el presente y el pasado para obtener mejores estimaciones en el futuro. Con base en lo planteado se puede decir que el análisis financiero abarca varias etapas, parte de la conversión de la información contable registrada en los estados financieros; posteriormente se utiliza esta información para prevenir situaciones contraproducentes ya ocurridas y predecir el futuro mediante el cálculo de indicadores, y por último se evalúa y diagnostica la situación económica y financiera que atraviesa la empresa (Carlos Ochoa-González, 2018).

Objetivo general: Determinar una estructura de financiamiento óptima para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L que permita bajo el contexto económico en el cual se encuentra, la toma de decisiones adecuada en pos de mantener un crecimiento económico continuo.

Objetivos específicos:

- Definir la situación económica y financiera actual de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L
- Determinar la herramienta y fuente de financiamiento que va a utilizar .
- Analizar los plazos de cobranza a los clientes, con el finde saber si son óptimos.



## **Análisis de la situación**

El 9 de septiembre de 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería bazar y librería, a este lo nombraron Redolfi Hermanos. Miguel estaba dedicado a la librería y Alonso viajaba localidades de la zona a vender tabaco y golosinas para lo cual habían comprado un Ford A.

Para 1975 cada uno de los hermanos tomo un camino, Miguel continuó con la librería y bazar y Alonso comenzó con la distribución mayorista junto a su hijo José, quien es el actual presidente de la empresa. Quedo conformada en ese entonces la sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Mas adelante en 1983 se expandió cuando Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo.

El año 1987 Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R.L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain.

En 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados.

En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión junto a Massalin Particulares y abrió su segunda sucursal de la empresa.

Para 1999 creo su primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y dado el éxito se trasladaron a uno de mayor capacidad. Ya para 2001 creo el segundo en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución.

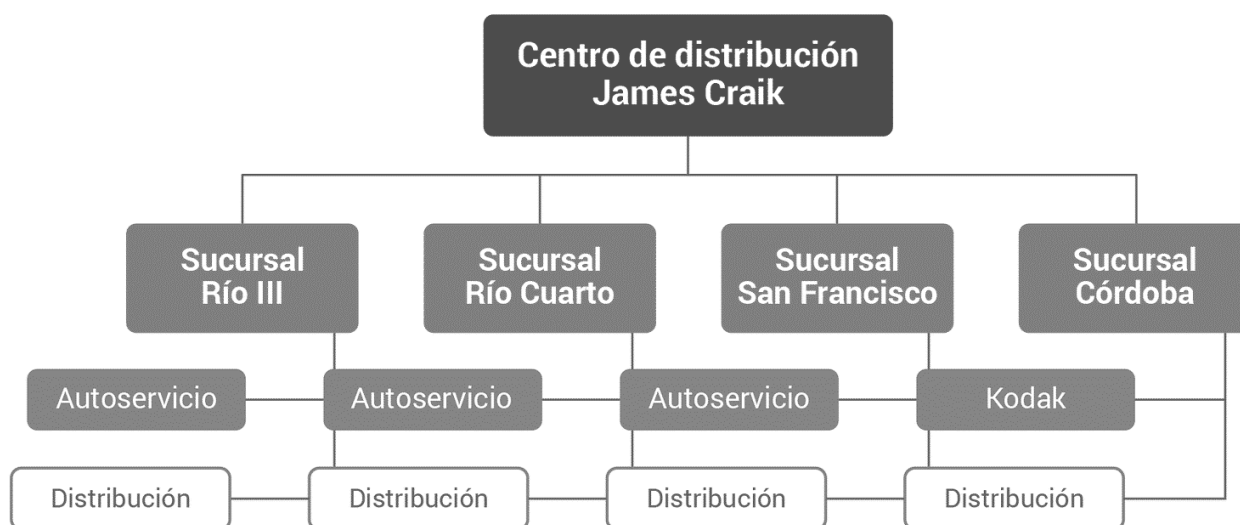
En 2002, hicieron apertura de una nueva unidad de negocios e incorporaron producto e insumos de Kodak.

En 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

En mayo de 2009 se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

En la figura 1 se muestra, como está compuesto el conjunto de sucursales que conforman a la empresa, su ubicación y si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución.



*Figura 1: Distribución de sucursales de James Craik. Fuentes: Datos propios de la empresa.*

Hoy en día la empresa cuenta con una experiencia de 50 años en el rubro 6000 clientes y cubre gran parte de la provincia de Córdoba y traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El centro de distribución principal se encuentra en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Hablando del endeudamiento, la empresa cobra el 80% de sus ventas al contado y el resto tiene plazos de cobranzas que no superan los 21 días, lo cual genera que los pagos a los proveedores estén al día con lo cual la relación con estos es excelente.

La principal diferenciación respecto de los competidores que plantea Redolfi esta referida a un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Lo cual es posible gracias a su amplio surtido de productos y los bajos precios en comparación a los demás proveedores.

Luego de haber planteado los comienzos de la empresa, se puede decir en la búsqueda del financiamiento óptimo de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. lo que se debe analizar en principio son un conjunto de factores externos (factores sobre los cuales no se tiene control) que afectan en el presente y a futuro al comportamiento de la empresa denominado análisis PESTEL que por su sigla está compuesto por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores Políticos: se puede decir que las políticas tomadas por el gobierno argentino desde comienzos de 2020 hasta el momento están afectadas al COVID-19, pero también hay que hablar de la situación previa en la cual se encontraba argentina, afrontando niveles de deuda pública muy elevados un crecimiento económico negativo y un nivel de inflación muy alto que según INDEC 2020 se encontraba en 50,2 % y hoy en día se mantiene en el mismo lugar, bajo este contexto el mercado de trabajo se vio muy afectado, hubo un gran freno a las actividades profesionales y esto generó una gran caída comercial que afectó a todas las cadenas de valor de la producción.

En cuanto a algunas políticas aplicadas para apalancar la situación se pueden nombrar licencias para trabajadores expuestos a riesgo de contagio, fomento del teletrabajo, asistencia digital a pymes, líneas de crédito destinadas a la producción de productos básicos, programa REPRO, refuerzo a planes sociales y asignaciones e ingreso familiar de emergencia entre otros (Christoph Ernst, 2020).

Factores Económicos: el impacto del COVID-19 tuvo efectos sobre el mercado de trabajo mundial, se generó una gran disminución de la actividad económica, disminuyó

el empleo y consecuentemente hubo pérdidas de ingresos para los trabajadores. Algunos sectores se vieron mucho más afectados por esta crisis que otros como es el caso de las actividades de turismo ya sea hoteles, alojamiento, transporte, servicios turísticos que son actividades que estuvieron completamente inactivas.

Otras redujeron significativamente su actividad como es el caso de restaurantes bares, teatros, cines, museos.

Esta crisis también afecto a la industria por las dificultades de transporte de mercancías y también la disminución de la demanda de productos finales.

Se puede decir que, entre la pérdida de empleos, las dificultades de movilidad, transporte y la pobreza generada en algunos sectores llevo a el cierre generalizado de muchos locales y llevo a la población a reducir el consumo a necesidades básicas, dejando de lado cualquier otro tipo de productos como vestimenta, autos, electrodomésticos, etc.

Factores Sociales: con la aparición del COVID-19 entro en vigencia el aislamiento social preventivo y obligatorio, durante el segundo trimestre del año 2020 tuvo lugar la etapa más estricta de aislamiento, el Producto Bruto Interno habría caído en un 19,1% respecto del año anterior. Así también el mercado de trabajo experimento un deterioro significativo, el segundo trimestre del año la actividad cayo de 47,2% a 38,4% y la tasa de empleo de 42,6% a 33,4% INDEC 2020 (BARGADOS, 2021).

Factores Tecnológicos: se puede decir que hoy en día es sumamente importante la adopción de tecnología, ya que las exigencias de la competitividad así lo requieren y además de que es uno de los factores que puede proporcionar ventajas ante demás empresas.

En el foro EF Meet Point 'Empresas inteligentes: De la digitalización a la transformación digital', se destacó que la tecnología trae consigo dos beneficios: el incremento de ventas o la optimización de costos, por lo que la digitalización de las pymes debe ser vista como una inversión.

Planteando un tema en concreto, la inversión de tecnología para e-commerce. El hecho de que una empresa decida invertir en abrir una página de e-commerce al final es como si estuviera invirtiendo en una tienda física, es un nuevo canal de venta, es un nuevo canal donde los clientes ven los productos (Financiero, 2021).

Se puede ver como en los últimos años se ha incrementado de manera exponencial el mercado online donde ya no es necesario que los clientes acudan a una tienda en busca

de asistencia y productos, hoy en día toda la información referida a un producto se encuentra online y la posibilidad de comprarlo instantáneamente desde una página.

Factores ecológicos: en la actualidad, resulta insostenible que una empresa solo piense en el rendimiento económico. Por ese motivo tomar medidas que conjuguen el rédito económico con el bienestar de los trabajadores y la minimización de las consecuencias medioambientales es un punto importante para crecer y mejorar la posición competitiva de las PyMEs.

Una gestión ambiental preventiva contribuye a un mejor desempeño, y permite tener negocios altamente competitivos, este enfoque mejora los procesos y los productos, aumenta la productividad de las empresas y evita la contaminación.

Algunos de los beneficios que provee el hecho de aplicar técnicas de producción limpia son mejoras en el proceso productivo, como identificación de donde se producen desperdicios de recursos, usos correcto de maquinarias para evitar accidentes y maximizar la producción, reutilización y reciclaje de elementos que aún pueden aprovecharse, mayor eficiencia ya que se ahorran recursos, cumplimiento de legislación ambiental con lo que se evitan multas inspecciones y clausuras, menor gasto de recursos y mayor producción, mejoras en la imagen corporativa que genera mayor confianza en clientes y consumidores (Nashiro, 2021).

Factores legales: sobre los factores legales de la empresa se precisa que una sociedad comercial, por ende, se rige por la ley de sociedades comerciales “Ley N.º 19.550”.

La empresa cuenta con figura de S.R.L (sociedad de responsabilidad limitada), por lo que su capital se divide en cuotas, los socios no tienen responsabilidad más allá de lo aportado.

En 2003 se sancionó la ordenanza municipal Numero 1564/07 que exige, a partir de 2010 trasladar las infraestructuras (industrias, deposito, etc.) fuera del ejido urbano y para todas aquellas empresas que se trasladen previo al año 2009, la municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidio para la contratación de nuevos empleados.

### *Diagnóstico organizacional*

Una herramienta útil para realizar un análisis a la organización es el denominado análisis FODA, que consiste en realizar una lista con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Dentro de las fortalezas que presenta la empresa está el hecho de que lleva en el sector mayorista de productos alimenticios ya 50 años, posee un gran despliegue de salones de venta mayorista y preventista. Ha sabido tener un continuo crecimiento en el tiempo adoptando nuevos clientes y mercados, a los cuales lleve sus productos a través de la gran flota de automóviles utilitarios y camiones.

Su excelente posicionamiento geográfico en el corazón de la llanura pampeana le da acceso a la ruta nacional Numero 9 que une Capital Federal con el norte del país pasando por Córdoba y además está en cruzada por la ruta provincial número 10.

Dentro de las oportunidades que presenta la empresa está el hecho del crecimiento del consumo online a raíz de lo sucedido por la pandemia, las personas se han familiarizado más con estos sistemas y los adoptaron en su vida cotidiana, este sistema permitiría una mayor capacidad de captar clientes nuevos.

Oportunidad de capacitar a los empleados antes de ingresar a sus puestos para mejorar la productividad

Sobre las debilidades puede decir, que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos y por ende no cuentan con un proceso de selección de empleados, se reciben los currículums y cuando se presenta una necesidad en un área cada uno de los responsables de área evalúa los currículums y selecciona. Los empleados que ingresan a la empresa no cuentan con un proceso de capacitación previo a realizar las tareas asignadas, por lo que se incorporan y van aprendiendo mientras trabajan lo cual puede generar dificultades, ineficiencias y problemas en general, los cuales podrían evitarse si se contara con dicha área de Recursos humanos y esta se dedicara a una selección más especializada según las necesidades, y a su vez dictara la capacitación previa para el puesto de trabajo.

Están alejados de los sistemas tecnológicos no cuentan con software contable específico todo se maneja a través de planillas de Excel, ni tampoco con sistema o planillas donde consten las existencias disponibles, por lo que se genera un sistema de seguimiento y control muy ineficiente, poco fiable que podría traer aparejado, un

desconocimiento de una situación con un tercero. También internamente un descontrol en relación a la mercadería con la que cuenta la empresa en un momento dado y también una falta de información con respecto a las fechas de caducidad de las mismas.

Dentro de las amenazas que afectan a la empresa, se debe tener en cuenta la situación económica y política actual de Argentina, donde la inflación es muy elevada los productos suben constantemente de precio y los costos de mantener a la empresa en funcionamiento también se elevan.

Existencia de mucha competencia en el ámbito de la actividad que desarrolla donde obtener una ventaja frente a la competencia hace que los clientes cambien de proveedores.

### *Análisis Horizontal*

Para este punto se realizó un análisis horizontal de la empresa con el fin de conocer cuál ha sido su evolución. En este tipo de análisis, se realiza un proceso por el cual se comparan los estados financieros en dos o más periodos consecutivos, con la intención de observar la variación absoluta y porcentual, de las cuentas contables de un periodo al siguiente y de esta manera determinar si ha sido favorable o no para la empresa (Soto González, García, Sonia, & Fajardo Ortiz, 2018).

<b>ACTIVO</b>	<b>al 31/12/2016</b>		<b>al 31/12/2017</b>		<b>al 31/12/2018</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</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%	0,00		0,00	
Bienes de cambio	18.355.456,59	100%	22.944.320,74	125,00%	29.827.616,96	130,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</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 CORRIENTES</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	0,00		0,00		3.690.552,83	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</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>PASIVO</b>	<b>al 31/12/2016</b>		<b>al 31/12/2017</b>		<b>al 31/12/2018</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar	19.363.934,56	100%	21.981.198,51	113,52%	32.134.173,83	146,19%
Remuneraciones y Cargas Sociales	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 CORRIENTE</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 CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar	0,00		18.149.042,99		18.149.042,99	0,00%
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 CORRIENTE</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>

*Cuadro 1: Análisis horizontal de estados financieros. Fuente: Elaboración propia, con datos de los estados contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L*

Del anterior análisis horizontal se pueden sacar algunas conclusiones referidas a las variaciones que se presentan tomando como año base 2016 para el análisis.

Con respecto al rubro caja y bancos se puede observar que entre 2016 y 2017 existió un aumento significativo, que asume una variación del 1929,21%. Para el año 2018 disminuye hasta un 21,9% del año anterior, se presenta una marcada disminución de liquidez.

Sobre el rubro cuentas por cobrar se puede ver que existe un aumento de los deudores del 250% para el 2017 y un 115% extra para el 2018, por lo que se asume que, la financiación a los clientes está en incremento.

Otras cuentas por cobrar quedan saldadas para el año 2017 y sus saldos eran pertenecientes a retenciones de impuesto a las ganancias y percepciones de ingresos brutos.

Para el rubro bienes de cambio existe un incremento del 125% para 2017 y un incremento del 130% para el 2018.

En el rubro bienes de uso se ve una pérdida de valor para el 2017 de un 4,20%, y en 2018 un aumento de un 165% respecto del año anterior. para este ejercicio se produjeron algunos cambios en la composición, se dieron de alta instalaciones por un valor de \$7.782.349,51, también se incorporaron bienes de uso por \$90.461,00; maquinarias por 2.498.701,00 y por último se dio de baja un rodado por \$298.904,93 con sus respectivas depreciaciones \$257.073,00 y de alta otro rodado que asumió un valor de \$15.682.400,00.

Otro rubro que se vio afectado fue el de activos no corrientes para el año 2018, que hasta el momento no tenía ningún tipo de saldo, en este año se comenzó la construcción del nuevo centro de distribución para el cual se destinaron \$3.690.552,83

El rubro cuentas por pagar presentaba una deuda con el Banco Macro por 1.600.000,00 que quedo saldada para el 2017, el resto de deudas corresponden a proveedores.

Remuneraciones y cargas sociales no presentaba deudas con sus empleados para 2016, pero para 2017 el monto adeudado a los mismos ascendió hasta \$8.167.500,00.

Cargas fiscales se vio en aumento por el propio funcionamiento del ente.



Cuentas por pagar no corrientes no presentaba ningún saldo para 2016, para 2017 se determinó constituir una previsión para posibles despidos por un valor de 18.149.042,99 que se mantuvo en el mismo monto para el año 2018.

Otros pasivos no corrientes, presentaba una deuda con el Banco Macro para 2016, de la cual se pagó el 50% para el 2017 y en el 2018 la empresa decidió incurrir en otro préstamo por un valor de \$8.400.000.

El patrimonio neto sigue conservando el mismo monto de capital y reservas durante los tres años, y se ve un incremento de los resultados de ejercicio y de los resultados no asignados del 10% para 2017 y de un 13 % sobre el anterior para el 2018.

Tras haber realizado este análisis, se puede observar que el valor que asume la cuenta de pasivos corrientes supera ampliamente a la cantidad de efectivo disponible en el rubro caja y bancos y no así al activo corriente propiamente dicho.

Se puede observar que la mayor parte del activo corriente se encuentra dentro de cuentas por cobrar por lo que se establece que la financiación que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L está prestando a sus clientes es elevada y que en determinado momento podría generar dificultades para el pago a proveedores y o empleados, siendo remuneraciones y cargas sociales la cuenta de pasivo corriente que más elevó su valor durante 2017.

En vista de la observación sobre la relación de activos y pasivos corrientes de la empresa y como han ido evolucionando, toma relevancia el análisis de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar a fin de evaluar si existe diferencia con los establecidos por la empresa en un principio. Según se informó, la empresa cobraba el 80% de las ventas al contado y el 20 % restante de las mismas se fundaban en venta a plazos, los cuales no habrían de superar los 21 días desde la venta.

#### Rotación de cuentas por cobrar

Este análisis permite saber, cual es el valor que asume la rotación es decir la velocidad/tiempo, con el que se hace efectivo el cobro de las ventas a plazo.

Debido al aumento significativo de cuentas por cobrar es importante saber si los plazos que rigen de estas cuantas siguen siendo los mismos que los mencionados en un principio.

En el caso de no ser así, cuáles son los plazos vigentes y si estos no generaran un problema a futuro.

Conceptos	Años		
	2016	2017	2018
ventas	220.265.479,10	275.331.848,88	318.857.647,78
cuentas por cobrar	18.355.456,59	45.888.641,48	53.142.941,30
Rotacion cuentas por cobrar	12	6	6
Periodo promedio de cobro	30	60	60

Cuadro 2: Rotación de cobros. Fuente: Elaboración propia

#### Rotación de cuentas por pagar

Respecto a las cuentas por pagar, estas representan un pasivo a la empresa es decir es una obligación para con un tercero, nos indica la velocidad con la que rotan estas cuentas el tiempo promedio de pago en el cual la empresa se obliga a cancelar esas deudas.

La importancia de tener presente este numero radica en la necesidad de liquidez en la fecha en la cual estas obligaciones deben cancelarse.

Conceptos	Años		
	2016	2017	2018
compras	99.915.889,5	133.221.186,0	177.628.248,0
Proveedores	17.763.934,6	21.981.198,5	25.198.090,8
rotacion de cuentas por pagar	5,6	6,1	7,0
Periodo promedio de pago	64,0	59,4	51,1

Cuadro 3: Rotación de pagos. Fuente: elaboración propia

Una vez establecidas las rotaciones de cada una de las cuentas se debe analizar y realizar una comprensión de lo que significan a la empresa tener estos resultados.

Si se pone en confrontación, el análisis de rotación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar realizado en cada cuadro respectivamente, se puede ver a que los valores que representan ingresos van a ser convertidos en liquidez en aproximadamente un plazo de 60 días luego de realizada la venta. En el caso de los valores exigibles por los terceros proveedores de la empresa, estos son cancelados a los 51 días de realizada la compra por parte de la empresa.

Llevado a cabo este análisis Se puede establecer una problemática, en cuanto se ve afectada la liquidez de la empresa y la presente posibilidad de no poder realizar pagos en tiempo y forma incurriendo en intereses por ello, también la imposibilidad de negociar mejores precios al no tener dinero disponible para acceder a estos en momento determinados.

## Marco Teórico

En este punto, se desarrollarán los conceptos principales a ser tenidos en cuenta, para una correcta selección de herramientas que le permitirán a la empresa la adecuada toma de decisiones financieras bajo las cuales se puedan maximizar sus resultados.

Con respecto a la estructura financiera, se analiza al paradigma del equilibrio, el cual asume que existe una combinación de recursos propios y de terceros que maximiza el valor de mercado de la empresa y minimiza el costo de capital. La teoría asume que el costo de tomar deuda como forma de financiación es menor al de usar capital propio y de esta manera se recomienda el apalancamiento como forma de que el costo disminuya. Sin embargo, este proceso de endeudamiento no es sostenible en el tiempo dado que esto llevaría a la posibilidad de incurrir en insolvencia financiera. Esta teoría se basa en que un mayor endeudamiento trae aparejado una ventaja fiscal, puesto que los gastos financieros son deducibles.

Frente a este paradigma el trabajo de Modigliani y Miller (1958) cuestiona y niega la existencia de una combinación óptima de recursos propios y ajenos, sino que afirman que es irrelevante la elección de deuda y capital propio puesto que sin importar la proveniencia de los fondos estos son sustitutos perfectos. (Cabrer Borrás & Rico Belda, 2015). Si bien en este punto Modigliani Miller plantea que no es trivial la elección de deuda o capital propio, esto se basa en una situación de estabilidad económica. Bajo un contexto de inestabilidad generalizada y escenarios inflacionarios como lo descrito en el análisis de situación si toma importancia la elección de financiación que se utilice.

Una vez visto, que comprende a la estructura financiera se puede continuar con lo que es el planeamiento o planificación financiera.

En simples palabras la planificación es el establecimiento anticipado de acciones que deberán ser ejecutadas, en escenarios y condiciones establecidas, estimándose los recursos que deberán ser utilizados y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados.

El planeamiento financiero en si establece una forma en la cual los objetivos financieros pueden ser logrados, establece lo que debe ser hecho a futuro. Es necesaria la adecuación del plan a la realidad económica de la empresa, en el corto plazo toma más relevancia el conjunto de decisiones que afectan al activo y al pasivo corriente. La ausencia o mala aplicación de un plan financiero a largo plazo suele llevar a dificultades

financieras a la empresa. El plan financiero permitirá determinar el tipo de financiamiento requerido según la situación (Reisdorfer, Koschewska, & Salla, 2005).

En una empresa la planificación financiera sirve para obtener información y aplicarla en torno a los recursos con los que se cuenta con el fin de alcanzar las metas planteadas en el plan de acción. Algunos hechos inesperados que proceden desde fuera de la organización, falta de información, resistencia a la adaptación, conllevan a que la planificación se vea afectada por ello una de las premisas de relevancia es la capacidad de prever.

La planificación financiera se basa en el análisis económico-financiero, en el cual se realizan proyecciones sobre alternativas de inversión y financiamiento y se estudian los resultados de dichas proyecciones, con el fin de determinar el desde donde parte y hacia donde se dirige la empresa, y dado el caso que se presente una situación desfavorable se debe tener un plan de apoyo a modo de que no se encuentre desprotegida.

La planificación financiera es una técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada de una empresa estableciendo las normas del cambio de la empresa.

Estas normas deben incluir

- Identificación de objetivos de la empresa.
- Análisis de objetivos y la condición financiera de la empresa.
- Informe de las acciones a tomar por la empresa para lograr los objetivos.

#### Planeación y control financiero

En la planeación, la proyección de ventas, los ingresos y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de recursos necesarios para dichas proyecciones.

El control, como fase en la cual se implementan los planes financieros, es un proceso de retroalimentación y ajuste que se requiera para la adherencia a dichos planes y la oportuna modificación de los mismos debida a cambios imprevistos. (Castro, 2008).

Un tema también de relevancia a tratar en una empresa, es referido a los clientes y los cobros por la venta de bienes o prestación de servicios, por el intercambio de estos bienes y servicios como contrapartida se recibe el precio de los mismos.

Si bien se puede convenir que la venta o prestación es resarcida en el mismo momento en el cual se efectúa, en el momento en el cual se encuentra una diferencia

temporal, entre la entrega efectiva de los bienes a terceros y el cobro de los mismos, se está ante el nacimiento de un crédito a favor de la empresa que cedió el bien o servicio y una obligación de la contraparte que debe de pagar por ellos.

Los créditos contra terceros, son obligaciones de estos a remunerar por lo recibido, y dentro de los plazos en el cual se cumpla dicha obligación con la empresa. Estos créditos en la empresa prestadora se clasificarán en activos corrientes o no corrientes según se paguen en el año de plazo o posteriores respectivamente.

Cuando una empresa vende mercaderías o presta servicios a plazo, esta está confiando en la capacidad de su cliente de satisfacer dicho compromiso de pago en el futuro que previamente debe pactarse (Osés García, 2015).

Ya mencionada la posibilidad de ceder créditos a otra empresa, se debe mencionar que cabe la posibilidad de tomarlos, existen diversas opciones por las cuales una empresa puede acceder a créditos ya sea que los necesite o los aproveche para obtener algún beneficio.

Dentro de las fuentes de financiamiento se puede mencionar al factoring. Esta es una herramienta que se caracteriza por tratarse de un contrato entre una empresa que va a ser el cliente y por la entidad financiera que brinde el servicio quien se va a denominar factor, la operatoria que se lleva a cabo es la transferencia de los derechos a cobrar de la empresa a la entidad financiera y esta adelanta el dinero de las mismas a la empresa cobrando sus respectivos intereses. Según el Código Civil y Comercial de la Nación, en su artículo 1421, existe contrato de factoraje cuando el factor, se obliga a adquirir por un precio los créditos originados por el giro comercial de otra, denominada factoreado, pudiendo entregar o no anticipos sobre dichos créditos asumiendo o no los créditos. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2021)

Si se analiza el factoring como la alternativa de financiación, hay que tener en cuenta la existencia de diversos tipos de factoring posibles, los cuales cuentan con diferentes características.

Dentro de las opciones existen

- Factoring con recurso, en este la cedente entrega facturas a cambio de liquidez, descontando el monto de gastos del servicio e intereses. Si el deudor del documento no llegara a hacer efectivo su pago, el factor estará en todo derecho de reclamar al cedente el monto facturado.

- Factoring sin recurso, en este caso a diferencia del anterior el cedente recibe el dinero por las facturas, pero se desliga totalmente del cobro o no de la misma y el factor no podrá tomar acción contra el cedente.
- Factoring de exportación, el factor paga a la empresa todas las ventas realizadas al exterior inmediatamente sin necesidad de esperar que el comprador haga efectivo el pago.
- Factoring de importación, permite que la empresa extranjera transfiera todos los créditos al factor que tiene residencia en el mismo lugar que la empresa con la cual comercializa, y este realiza toda la gestión referente a cobros y pagos de la misma
- Factoring compartido en el cual mas de una entidad de factoring comparten facturas de los cedentes de manera todos los factores se hacen cargo de la gestión de lalos documentos

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Luego de haber realizado un análisis de los estados contables de la empresa y la situación en la cual se encuentra en este momento, se puede decir que lo enunciado en un comienzo no se condice, con lo que presenta para 2017 y 2018 la empresa referido a los créditos comerciales con los que cuenta.

Se puede decir que luego de haber realizado un análisis de la rotación de los créditos con terceros y del tiempo promedio de cobro de los mismos, la empresa no tiene una buena eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar. Se pasa de una rotación de tiempo promedio de cobro de 30 días en 2016 a un tiempo medio de 60 días para el año 2017 y 2018. Dicho esto, se establece también que existe un aumento muy significativo de los niveles de ventas y suponer que este incremento puede ser debido a las facilidades de pago brindadas.

### *Justificación del problema*

La problemática que se presenta se basa en la ineficiencia que presenta la empresa a la hora del cobro de créditos, principalmente en torno al tiempo promedio de cobro de estos.

Estos plazos pueden tener nacimiento en diversas cuestiones ya sea una política de la empresa para la flexibilización en cuanto a las facilidades de pago que permite a sus clientes, como también puede estar justificada, por no tener una clasificación de los mismos respecto a volúmenes de compra, comportamiento en cuanto a los pagos y la razón por la cual se brida la financiación respectiva.

Otra razón que podría afectar las cobranzas de estos créditos puede estar referida a la inestabilidad económica persistente, la inflación y los niveles de ingresos en disminución que presenta Argentina.

### *Conclusión diagnóstica*

Luego de plantear la situación a la cual se enfrenta la empresa, se puede distinguir que el efecto producido por la cobrabilidad de los créditos afecta directamente a la situación financiera de la misma, generando una falta de liquidez. Lo que puede conllevar



a un retraso en el pago de obligaciones y afectar el funcionamiento diario de la empresa, como también puede imposibilitar algunas inversiones que proveerían a la empresa un rendimiento o beneficio.

Por ello es importante el buen uso de la herramienta de financiación a los clientes de forma que, el tiempo y costo que conllevan genere una eficiencia dentro de la empresa. Por lo cual la clasificación e identificación de los clientes toma gran relevancia, para poder aplicar medidas que mejoren y corrijan la situación como es el aumento de intereses para los deudores que no paguen en término y también descuentos a aquellos que mejoren los plazos de pago establecidos en un comienzo.

Sera de importancia tomar en cuenta también la posibilidad de utilizar algún método de financiación, con el cual la empresa pueda afrontar los pagos que deba realizar, en un momento dado, y que a causa del no cobro de los clientes a término esta sea una herramienta efectiva que a su vez permita acceder a descuentos por pago de contado o también que permita evitar intereses extras por parte de los proveedores por demoras que se puedan presentar a la fecha de pago.

## **Plan de implementación**

En este punto se desarrollarán los puntos que toman relevancia y las acciones que se deberán desarrollar para concretar la propuesta que se presentara a la empresa teniendo presente los objetivos y los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la misma.

### *Objetivos generales*

Optimizar el funcionamiento del sistema de financiero de la empresa de una manera que mantener una buena relación de negocios con los terceros y generar un ambiente de confianza para con la empresa.

### *Objetivos específicos*

- Eliminar el desfasaje negativo entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar que deja a la empresa sin liquidez.
- Evitar incurrir en intereses que disminuyan la rentabilidad de la empresa.
- Acceder a una herramienta de financiamiento que permita hacer frente a obligaciones con terceros

### *Alcance del plan implementación*

#### Alcance del contenido

Mediante este trabajo se busca la mejora del sistema financiero de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., aquí toma relevancia los deudores por venta y el pago a proveedores. Se dará una propuesta donde toma importancia principalmente el capital de trabajo de la empresa, buscando la manera de optimizarlo.

Se buscará disminuir el desfasaje entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar que conlleva la especificación de cada uno de los clientes en el sistema y el constante seguimiento de los mismos. Y se seleccionara la opción de obtención de fondos que mejor funcione para la empresa en el caso de requerir liquidez.

#### Alcance temporal

El plan será llevado a cabo en la primera etapa del año 2022 y consistirá en un proceso de 4 meses.

#### Alcance geográfico

La implementación del plan se llevará a cabo dentro de la empresa en el área de finanzas y el sector de cobranzas de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., empresa que se encuentra ubicada en Argentina dentro de la provincia de Córdoba en la localidad da James Craik.

#### Alcance metodológico

La propuesta de implementación representara un estudio y resolución de datos cuantitativos y cualitativos con la intención de solventar los problemas de la empresa.

#### Recursos para llevar a cabo el plan de implementación

Uno de los recursos que se debe utilizar viene dado por la problemática de la empresa en cuanto a las cuentas por cobrar y por pagar. Dada la situación de desfase entre ambas y las complicaciones que acarrea, se comenzara por la incorporación al personal del sector administrativo de un nuevo empleado dedicado al estudio de estas cuentas respectivamente. Este nuevo empleado deberá estar capacitado en el área contable, es decir capacitado para llevar a cabo el análisis de cuentas y la proposición de instrumentos que brinden soluciones al problema. También deberá tener habilidades en programas informáticos contables que permitan profesionalizar el área y de esta manera de que los errores que ocurran sean detectados con mayor facilidad y obtener de esta manera una mayor eficiencia.

El empleado estará encuadrado dentro del convenio colectivo de empleados de comercio, y en base a esto su sueldo estará dado por la categoría a la que este pertenece, debido a que debe estar capacitado en el área contable se lo va a clasificar como categoría “administrativo D” lo cual indica que el sueldo que deberá pagar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. al mismo según indica el convenio colectivo de empleados de comercio será de \$86.626,10 , monto que estará compuesto por el sueldo propiamente dicho de \$ 69.114,94 y las contribuciones a cargo del empleador que asumen un valor de \$13.511,15.

En cuanto a la opción de financiamiento que se prevé usar en caso de necesitar liquidez en un momento dado, ya sea para hacer frente a una deuda o acceder a algún beneficio por pagos adelantado, es el financiamiento a través de factoring.

Para el uso de esta opción, se debe contar con una entidad bancaria/financiera que preste este servicio y costo en el que se incurre al utilizar el mismo es el de: la tasa de interés en vista del valor tiempo del dinero, y la tasa de factoraje que es el valor por utilizar el servicio propiamente dicho.

### *Acciones y marco de tiempo*

Con el fin de llevar a cabo la propuesta de una manera idónea, donde se cumplan los objetivos planteados, se diagrama un plan de acciones/actividades a desarrollar en un tiempo determinado, a manera de tener un plan concreto y delimitado en el tiempo.

### *Diagrama de Gantt*

Actividades a desarrollar	Enero		Febrero		Marzo		Abril	
Selección de empleado administrativo	■	■						
Análisis de situación inicial		■	■					
análisis de cuentas por cobrar y por pagar			■	■				
clasificación de clientes			■	■	■			
planes de cobro						■	■	
selección de entidad de factoring								■

*cuadro 4: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.*

## *Desarrollo de las actividades*

### Selección de empleado administrativo

Se pondrá en marcha la búsqueda de un empleado a contratar a modo de auxiliar contable es decir que este deberá tener estudios del ámbito, de manera que este a la altura de la tarea de llevar a cabo la indagación de las cuentas respectivas que presentan el problema planteado.

### Análisis de situación inicial

Se Realiza un estudio de las cuentas referidas a la actividad de comercio de la empresa, con ello generar conocimiento de la situación inicial cuentas por cobrar, cuentas adeudadas, costos de comercialización. Para saber desde donde se parte con la implementación del plan.

### Análisis de cuentas por cobrar y pagar

Conforme al estado de situación patrimonial de la empresa, se puede observar un incremento constante de las cuentas por cobrar desde el año 2016 hasta el año 2018, y lo que incremento con ello también fue el ciclo de cobro que paso de un promedio de 30 días para 2016 a uno de 60 días en 2018.

Respecto de las cuentas por pagar la mayor parte corresponde a los proveedores y por ende la comparación de los ciclos fue de relevancia y dio el principal punto de la problemática a la cual se enfrenta la empresa, para a partir de allí generar ideas que solventen esta.

### Clasificación de clientes

Uno de los problemas con los que la empresa lidia es la incapacidad de reconocer a sus clientes y su comportamiento a la hora de realizar pagos, lo cual el trae como consecuencia el aumento de los deudores por venta ya que no puede evaluar el comportamiento que tendría que tener con cada cliente en particular a la hora del cobro.

Con el fin de obtener una detallada lista de los clientes que realizan compras a la empresa y sus condiciones de compra, su capacidad de pago, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L realizara un análisis del historial de compras de cada cliente y evaluar los

comportamientos de cada uno individualmente, con el fin de clasificarlo respecto de características como tipo de productos que adquiere, frecuencia de compra, modo de pago que utiliza, plazos de cobros que utilizan.

Con esto se simplifica el seguimiento de los clientes y se podrán adaptar los planes de cobro que se otorguen con el fin de reducir el ciclo de cobranzas.

#### Planes de cobro

Teniendo en cuenta el estudio de las cuentas por cobrar y la clasificación de clientes, se establece una renovada política de cobros, con nuevos planes que lleven a que la rotación de las cuentas por cobrar sea más eficaz y mejore la situación de liquidez de la empresa. se analizará, previa a la venta al cliente al cual se le va a entregar la mercadería la situación en la que se encuentra y si es fiable prestarle crédito.

En el caso de darse una venta a plazo se tendrá en cuenta el valor tiempo del dinero, es decir que se cobrara un interés por el capital retenido por el comprador al haberle cedido el crédito.

Se brindaran descuentos de entre un 5% y un 15% sobre el valor de la factura a todos aquellos clientes que cancelen de contado y o adelanten los plazos en caso de haber comprado a plazo, de esta manera también motivar a los clientes a cancelar tempranamente sus deuda y también obtener un beneficio.

Dada la situación que el deudor que asumió una compra a crédito y a la fecha límite no hubiera pagado el monto adeudado este pasará a convertirse en deudor moroso al cual le correrán intereses punitivos desde la fecha límite de pago hasta el día que efectivamente pague.

#### Selección de entidad de factoring

Bajo una situación en la cual la empresa a la fecha de cancelación de deudas, no cuente con la liquidez necesaria para afrontar el pago de las mismas, causada por el mismo retraso de los clientes, podrá optar por esta herramienta denominada factoring. Esta es una herramienta que permite el adelanto de fondos mediante una operatoria que conlleva la entrega de un documento a cobrar a la entidad que presta factoring y esta adelantara los fondos cobrando un porcentaje por el servicio.

Se hablará con diferentes entidades que brinden el servicio de esta herramienta intentando encontrar la más convenientes para el funcionamiento habitual de la empresa y donde el costo de la misma sea el menor posible.

Se dispondrá de esta herramienta como una opción en caso de necesidad y cuando los intereses que cobren por el uso de la misma sean menores a los intereses de la negociación de la deuda con los proveedores o cuando los mismos ofrezcan algún descuento por el pago adelantado, previendo siempre sacar un beneficio con el uso de la misma, ya sea este económico o en algún caso permita mantener una relación beneficiosa con los proveedores.

### *Medición y evaluación de la propuesta*

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados se implementará el plan de acción de manera segmentada según los análisis pertinentes se lleven a cabo. Respecto a los créditos brindados a los clientes se reducirán de inmediato, pero siempre analizando de la manera más eficaz posible previo al estudio de cada cliente. La posibilidad de brindar crédito de ser necesario para la mantención de las ventas y clientes siempre estará presente mientras el análisis puntual de cada uno se encuentra vigente.

Una vez teniendo la clasificación de clientes será de aplicación inmediata la cesión de créditos únicamente a quienes presenten un buen historial de pagos es decir clientes con quienes no haya existido problemas de cobro.

Se prevé también que aun expuesto lo anterior, habrá clientes que no puedan cumplir con los plazos de pago establecidos, para lo cual se realizó un análisis sobre la utilización de factoring como herramienta que brinde la liquidez necesaria para hacer frente a pagos.

Se selecciono para el estudio de esta propuesta al banco Santander, entidad que presta entre sus tipos de financiaciones el factoring como herramienta.

En esta propuesta se va a suponer que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L va a ceder documentos por un valor de \$23.000.000 los cuales representan un 43,28% de las cuentas a cobrar con el fin obtener liquidez necesaria para poder hacer frente a obligaciones con los proveedores. Dentro de los costos que conlleva el uso de la herramienta se tiene que tener en cuenta que se recibirá el monto de las cuentas a cobrar factorizadas, menos la comisión de factoraje, gastos, impuestos de sellado y la reserva que se adjudique el factor en garantía de la operatoria.

Se procederá a realizar un modelo estimativo de la operación que se llevará a cabo para luego evaluar su impacto en la rotación de las cuentas por cobrar.

Factoring Santander	
Créditos por venta totales (2018)	\$ 53.142.941,30
Créditos por venta cedidos al factor	\$ 23.000.000,00
Comisión de factoraje (2%)	-\$ 460.000,00
Reserva en garantía (15%)	-\$ 3.450.000,00
Gasto de operatoria (1,5%)	-\$ 345.000,00
Impuestos de sellos (0,5%)	-\$ 115.000,00
Crédito cedido por el factor	\$ 18.630.000,00

*Cuadro 5: Modelo de Factoring. Fuente: elaboración propia*

Bajo el supuesto establecido y que el monto obtenido por la operatoria es de \$18.630.000, el cual es destinado al pago a proveedores. Se procede a calcular nuevamente la rotación de las cuentas por cobrar a fin de mostrar la variación que presentaría en el año 2018 si esta herramienta hubiera sido utilizada. Hay que tener presente la rotación ya presentada para ese año de 60 días.

Conceptos	2018	
	Sin Factoraje	Con Factoraje
ventas	318857647,8	318857647,8
cuentas por cobrar	53142941,3	34512941,3
Rotacion cuentas por cobrar	6	9,238785099
Periodo promedio de cobro	60	38,96616234

*Cuadro 6: periodos promedio de cobro estimados. Fuente: Elaboración propia*



En vista de que, en este supuesto, el periodo promedio de cobro mediante la utilización de factoraje se reduce en 21 días, es posible decir que es una herramienta que junto a una buena política de cobranzas podría reducir considerablemente los ciclos de cobro de manera que se considera que es una herramienta a ser adoptada.

Luego de tomadas estas acciones se espera que los ciclos de cobranza y de pago se equiparen y que la liquidez aumente en los meses siguientes. Pasados 6 meses desde la implementación del plan se espera que los ciclos de cobranza sean menores que los ciclos de pago, de manera que esto genere un fondo de maniobra positivo el cual de la posibilidad de acceder a negociaciones con los proveedores para descuentos por antelación a los pagos.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L tiene un largo camino recorrido, desde sus comienzos ha innovado en distintos ámbitos del comercio para llegar a captar más clientes, su posicionamiento geográfico fue un factor crucial para el crecimiento de la empresa, su expansión con nuevas sucursales de autoservicios mayoristas, todo esto hace que hoy la empresa se encuentre muy asentada.

Pero es el hecho de que este crecimiento no se vio acompañado de una buena estructura de control y funcionamiento interno.

Se ha desarrollado junto con el crecimiento de la empresa el crecimiento de las deudas y de los créditos cedidos de manera tal que el desfasaje presentado al 2018 entre tiempos de cobro y tiempos de pago era negativo, la empresa se enfrenta a un problema financiero que de no ser arribado en el corto plazo a largo plazo podría generar una situación muy compleja para Redolfi.

Por lo cual se propone un sistema /modelo que permita arribar la situación en el cual se debe focalizar en las políticas de cobro y de cesión de créditos que se deben establecer con el fin de que este desfasaje de cuentas se elimine. Modelo en el cual se recomienda además de una mejora en las políticas de cobro y control la introducción de una herramienta de financiamiento externa la cual es el Factoring.

El factoring como herramienta de financiamiento para una empresa de este tipo trae ventajas. La principal es la disposición de liquidez inmediata que permite, de modo que no se debe esperar hasta la fecha de cobro del documento para hacerse con el dinero, y de esta manera que la empresa puede pagar sus deudas en tiempo y forma o también acceder a descuentos por pronto pago.

En el caso puntual de A. J. & J. A Redolfi S. R. L, el ingreso de esta liquidez solventa el problema de el capital de trabajo negativo y permite pasar a una relación positiva respecto al desfasaje existente entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Luego de haber aplicado el modelo de factoring haber calculado el capital recibido por los documentos entregados y simular la utilización de fondos para el pago de los proveedores en ese momento, se comparó la rotación de cuentas por cobrar para 2018 si se hubiera utilizado como herramienta de financiación el factoring contra la que era la

rotación real es decir si la utilización de financiación externa. Se puede observar que el ciclo de cobros disminuyó en 21 días, lo cual nos dio una rotación de cuantas por cobrar de 39 días que es menor a los 51 días que se establecen como ciclo de pago a proveedores en el cuadro 3 de rotación de pagos. Con lo cual la situación de desfasaje deja de ser un problema.

### Recomendaciones

Sobre recomendaciones que la empresa debería tener en cuenta, la empresa debería tener un desarrollo en cuanto a la implementación de un área de recursos humanos efectiva puede generar un cambio muy grande en el comportamiento interno y en el funcionamiento general de la empresa.

Establecer un sistema de selección de empleados de manera de que exista un crecimiento en cuanto a por quienes está compuesta la empresa, personal de calidad, preparado para afrontar problemáticas que surjan en el día a día.

Se recomienda también la implementación de un programa de capacitación para los empleados de la empresa, de forma que el accionar dentro de la empresa y que el buen desarrollo de las tareas genere un crecimiento interno.

También se cree que puede resultar interesante investigar sobre la posibilidad de implementar el E-commerce como una estrategia más de ventas dentro de las que ya existen, de manera que si llegara a estar bien implementado podría generar un crecimiento en cuanto a las fronteras de distribución que tiene la empresa en este momento.

## Bibliografía

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. (2021). *Código Civil y Comercial, Ley 26.994*. Argentina: InfoLEG. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#27>
- Baldramina Antonieta Velásquez Gómez, C. I. (2017). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes del sector comercial. *Revista Publicando*, 16-33. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611/pdf\\_486](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611/pdf_486)
- BARGADOS, A. (2021). *Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas*. Santiago del Estero. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3873/387366077007/387366077007.pdf>
- Cabrer Borrás, B., & Rico Belda, P. (2015). Determinantes de la estructura financiera de las empresas españolas. *Estudios de economía aplicada*, 33, 513-531. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30138714009>
- Cabrera-Bravo, C. C., Fuentes-Zurita, M. P., & Cerezo-Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 220-232. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174482.pdf>
- Carlos Ochoa-González, A. S.-V.-C.-H.-H. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>
- Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://idoc.pub/documents/introduccion-planificacion-financiera-estrategica-qn85zz6m6yn1>
- Christoph Ernst, E. L. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Oficina de País de la OIT para la Argentina. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_740742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf)
- CPCE. (s.f.). Obtenido de Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas: <https://cpceba.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/>
- Financiero. (9 de septiembre de 2021). *¿Tienes una Pyme? Estos son los beneficios de invertir en la digitalización*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2021/09/09/tienes-una-pyme-estos-son-los-beneficios-de-invertir-en-la-digitalizacion/>
- Medina Orozco, A. M., Salinas Rincon, J. D., & Ochoa Bustamante, L. M. (2012). LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS COLOMBIANAS, UNA

MIRADA ECONOMÉTRICA, MACROECONÓMICA Y FINANCIERA. *Perfil de Coyuntura Económica*, 155-176. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n20/n20a7.pdf>

- Nashiro, E. (2021). *Santander*. Obtenido de <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/rse-y-sustentabilidad/como-aplicar-la-gestion-ambiental-preventiva-en-tu-pyme>
- Osés García, J. (2015). *Créditos comerciales*. Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65091/1/creditos%20comerciales%20202014-2015.pdf>
- Reisdorfer, V. K., Koschewska, S. R., & Salla, N. G. (2005). PLANEAMIENTO FINANCIERO: SU IMPORTANCIA Y CONTRIBUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS. *visión del futuro*, 3, 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935462004.pdf>
- Soto González, C., García, S., Sonia, & Fajardo Ortiz, M. (2018). *Análisis de estados financieros*. Machala : Universidad Técnica de Machala. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14356/1/Cap.4%20An%c3%a1lisis%20de%20estados%20financieros.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

Simulación de haberes por la contratación de empleado administrativo

<b>Simulación de Liquidación de Haberes</b>		
Categoría: <b>Administrativo D</b>		
Mes de Cálculo: <b>Ene.2022</b>		
AyCom.com.ar		
<b>Haberes</b>	<b>Remunerativo</b>	<b>NO Remunerativo</b>
Básico	58.461,86	
Presentismo	4.871,82	
Acuerdo 2021		19.292,41
<b>Totales Parciales</b>	<b>\$ 63.333,68</b>	<b>\$ 19.292,41</b>
<b>Total Bruto</b>		<b>\$ 82.626,10</b>
<b>Deducciones</b>	<b>%</b>	<b>\$</b>
Jubilación	11	6.966,70
Ley 19032	3	1.900,01
Obra Social	3	2.478,78
OSECAC Aporte Voluntario		100,00
Sindicato Art.100	2	1.652,52
Faecys	0.5	413,13
<b>Total Deducciones</b>		<b>\$ 13.511,15</b>
<b>Total NETO</b>		<b>\$ 69.114,94</b>