

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Determinación de la estructura de financiamiento óptima de A.J. & J.A. Redolfi

S.R.L.”

Autor: Menceguez, Mónica Silvana

Legajo: CPB01701

DNI: 25.336.563

Tutor: Gonzalez Torres Alfredo

Argentina, 2021.

Resumen

En el Trabajo Final de Grado se analizó la importancia de la financiación óptima de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, dedicada a la distribución mayorista de productos de consumo masivo. Se realizó el análisis FODA y PEST para dar lugar al análisis financiero que consistió en la comparación del ejercicio del año 2020 con los resultados de los años 2019 y 2018. Se encontró, por medio de los distintos índices contables, que la empresa presentaba deficiencias en las cuentas por cobrar, promoviendo a la búsqueda de los motivos que generaban el problema en la empresa. Las causas que dieron origen a la situación tenían origen endógeno, tales como lo es la falta de capacitación de los empleados en el sector de ventas y cobranzas, la falta de conocimiento de cada cliente y de la situación de los mismos, falta de políticas de interés y renegociación de créditos morosos, y las restantes de origen exógeno, tales como la crisis económica del país y el mundo. Todo esto llevó a la decisión de realizar un plan de implementación que cuenta con la realización de distintas actividades para la solución y mejora de la situación de la organización con sus deudores por ventas, el cual permitirá incrementar los beneficios de la empresa en los diferentes horizontes económicos.

Palabras claves: Determinación, Estructura, Optima, Financiamiento, Análisis.

Abstract

The importance of optimal financing of the company AJ y JA Redolfi S.R.L, dedicated to the wholesale distribution of consumer products, was examined. The SWOT and PESTEL analysis was performed to give rise to the financial analysis that consisted of comparing the year 2020 with the results for the years 2019 and 2018. It was found, through the different accounting indices, that the company had deficiencies in accounts receivable, promoting the search for the reasons that generated the problem in the company. The causes that gave rise to the situation were endogenous, such as the lack of training of employees in the sales and collections sector, the lack of knowledge of each client and their situation, lack of policies for interest and renegotiation of bad debts, and the rest of exogenous origin, such as the economic crisis that the country and the world. All this led to the decision to carry out an implementation plan that included carrying out different activities for the solution and improvement of the organization's situation with its sales debtors, which will allow increasing the company's benefits in the different economic horizons.

Keywords: Determination, Structure, Optima, Financing, Analysis.

Índice

Introducción	1
Objetivos	4
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
Análisis de situación	5
<i>Análisis del contexto</i>	6
<i>Diagnostico Organizacional</i>	9
<i>Análisis específico según el perfil profesional</i>	11
Marco teórico	18
Diagnóstico y Discusión	22
<i>Declaración del Problema.</i>	22
<i>Justificación</i>	23
<i>Conclusión Diagnostica</i>	24
Plan de Implementación	25
<i>Alcance</i>	25
<i>Recursos</i>	26
<i>Acciones y marco de tiempo temporal</i>	27
<i>Medición</i>	30
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Referencias	35

Índice de tablas

Tabla 1 Estado de situación patrimonial Activo.....	12
Tabla 2 Pasivos.....	13
Tabla 3 Estado de evolución del capital corriente.....	14
Tabla 4 Índice capital corriente.....	14
Tabla 5. Ratio Endeudamiento.....	16
Tabla 6. Diagrama de Gantt.....	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo estudiar la estructura óptima de financiamiento de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba.

Esta es una empresa de 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial 10. Comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad

de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”

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

Valores: Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

La situación que está sufriendo todo el sector debido a distintos problemas políticos, sociales y económicos hace que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una

tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

El estudio de la estructura óptima de capital intenta explicar las combinaciones de acciones y deudas usadas por las empresas para financiar inversiones reales. Las empresas cuentan con diversas fuentes para obtener recursos, estas pueden ser: por medio de deuda o una modificación del capital, pero también es posible una combinación entre éstos con exigibilidad y características diversas en el tiempo. Una de las tareas de la gerencia financiera es definir la estructura óptima de capital a mantener, entendida como la combinación o arquitectura de las fuentes de financiación de deuda y capital que minimiza su costo o maximiza el valor de la empresa (Albornoz, 2012).

La sostenibilidad financiera de cada empresa está dada por la capacidad para operar y crecer, buscando mantener el equilibrio de sus ventas, cobros y sus deudas, garantizando su rentabilidad y liquidez (Ramirez Herrera, 2018).

Para abordar el estudio de la estructura óptima de financiamiento en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se tomó como antecedente el trabajo de (Rubino, 2017) “Estructura óptima de capital evidencia en empresas Argentinas” en él que se realizó un análisis de las formas de financiación de las empresas por la forma de su estructura de capital, a través de dos teorías dominantes: la teoría de equilibrio proveniente de la obra de Modigliani y Miller, los actores asumían que los mercados de capitales eran perfectos y sin costos de transacción.

Y la de picoteo establece que las empresas siguen una jerarquía a la hora de elegir su financiación, los fondos propios se prefieren por sobre la financiación externa, de ser necesario se prefiere la deuda segura a las emisiones de deuda. Este material contribuyó como punto de partida para el análisis efectuado en el presente trabajo.

Otro antecedente es el trabajo de (Arostegui, 2013) en donde se analizan las diversas formas de financiamiento para pymes en la Argentina. Evaluando las distintas alternativas ya sea por créditos bancarios, a través de capital propio, de tercero es decir que la empresa se financia por sus proveedores o una combinación de estas, dependiendo cual resulta más beneficiosa y óptima para cada empresa. A partir de esta lectura se analizó la estructura que resulta más conveniente en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la estructura óptima de financiamiento para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que maximice su rentabilidad.

Objetivos específicos

- Realizar un relevamiento de la situación económica y financiera de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. mediante el análisis de ratios con los estados contables del periodo 2019-2020.
- Proponer medidas alternativas tendientes a mejorar los resultados de los índices relevados.
- Indagar en los ciclos de cobranzas, pagos y rotación de inventarios para determinar si los mismos son eficientes o no, a fin de optimizarlos en caso de deficiencia.

Análisis de situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa de 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. A través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Trabaja con pocos proveedores ya que son mayormente empresas grandes y pymes, en algunos casos monotributistas.

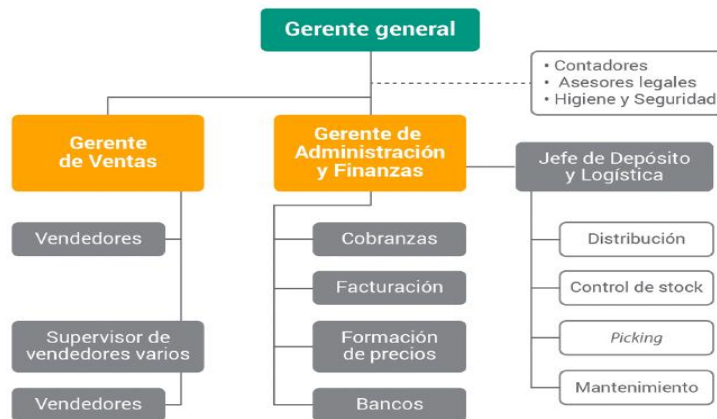
La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

La empresa está realizando un centro de distribución, que ya se encuentra casi en su etapa final, está ubicado en un lugar estratégico en la ruta esto beneficiara sin duda en cuanto a lo que respecta a almacenamiento, distribución y organización a la firma.

Ilustración 1. Organigrama Redolfi.



Los puestos de mayor envergadura y de toma de decisiones están desempeñados por miembros de la familia Redolfi o por personas de su confianza.

Análisis del contexto

Para analizar el contexto en el que se encuentra la empresa utilizamos una herramienta denominada PESTEL.

Esta técnica consiste en describir el entorno externo al que se encuentra expuesta la empresa, a través de seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada, 2013).

Factores Políticos: Se refiere a las decisiones del gobierno, que en este momento se encuentran condicionadas por el COVID, con el aislamiento obligatorio desde de 20 de marzo 2020 impuesto por el gobierno, donde en un comienzo solo trabajaron las actividades consideradas esenciales y con el correr del tiempo fueron liberando algunas actividades más. Sumado a esto, otros factores de los últimos años como el riesgo país, la corrupción, cambios en legislaciones vigentes, han generado un clima negativo e inestable en todo el país, siendo las PYMES las principales afectadas. Esto genera como resultado un aumento en la presión tributaria que recae sobre las empresas argentinas ubicándolas (teniendo en cuenta una

muestra de 190 firmas) en segundo lugar a nivel mundial como el país en el cual se debe abonar el 106% de las ganancias netas, lo que significa que las empresas están soportando un costo impositivo elevado respecto del resto de los países del mundo (Argentina, 2019).

La inestabilidad en la política cambiaria lleva al aumento de los costos para producir, impactando en los precios de los insumos alimenticios.

Todos estos factores repercuten negativamente en Redolfi ya que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios, de esta manera la ganancia de la empresa se ve disminuida.

Factores Económicos: el contexto de la pandemia y el aislamiento obligatorio ha llevado a la caída de la actividad en los sectores económicos, impactando en la una caída en el P.B.I. La especulación por el tipo de cambio del dólar los diferentes tipos de dólares y sus cotizaciones están haciendo reducir las reservas del Banco Central en su afán de mantener el tipo de cambio se establecieron nuevas medidas al cepo cambiario impidiendo que un gran sector acceda a la compra de divisas. La gran emisión monetaria, la elevada inflación, variación en las tasas, aumento de la pobreza, generan una incertidumbre terrible en las empresas y en las personas en general. Según (Solórz C., 2020) la argentina en las últimas décadas ha abordado distintas problemáticas sumado a esto el impacto de coronavirus. Según los especialistas cinco pueden ser los principales factores de riesgo: un default tras otro llevo a la renegociación de la deuda pública; un incremento en el riesgo país; la caída del índice bursátil Merval; especulación con el dólar blue; y la salida de inversiones extranjeras de la talla de Falabella. Para frenar la demanda de dólares y fuga de capitales el banco central añadió un recargo del 35% a la divisa y nuevas restricciones para la compra. Los movimientos en el tipo de cambio de divisas, las políticas de inflación y los procedimientos administrativos de las autoridades, no serían muy atractivos para los inversionistas. Las políticas estáticas, el control de precios y mayores impuestos, ha decaído la confianza empresarial.

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

Factores Socio-Culturales: en este contexto de pandemia la población debió adaptarse a los nuevos cambios impuestos, desde mantener el aislamiento obligatorio, uso de tapa bocas etc.

Argentina registra una de las mayores caídas en el índice de pobreza, además en el índice Gini que mide la distribución del ingreso, cuenta con el nivel de equidad más alto que el promedio en la región.

Según (Avendaño, 2013) el estado ya no participa en cuestiones sociales, la sociedad empieza a ejercer presión sobre las empresas para que sean más transparentes y éticas en sus operaciones. Y demandar mayor responsabilidad social y ambiental.

Se intensificaron las formas de comercialización por medio de canales digitales.

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. valora la responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Factores Tecnológicos: Disponibilidad y auge de los canales digitales para la comercialización de productos, la industria de consumo masivo se encuentra en plena transformación, con compradores cada vez más informados y una participación creciente del comercio electrónico, otras tendencias que afectan a las empresas hoy en día son las tecnologías de “realidad aumentada y la realidad virtual que han alcanzado un gran desarrollo, la idea de mezclar experiencias digitales y el mundo real, resulta muy atractiva a los consumidores”.

La inteligencia artificial está en sus primeras etapas de desarrollo y ya se abre camino en las industrias y en las empresas.

Otra tendencia es el Internet, es creciente la necesidad de más dispositivos y más conectividad en el mundo.

Con el crecimiento del mundo digital crecen las amenazas en línea esto lleva a una conciencia sobre la ciberseguridad. Lo que impone una reflexión acerca de las estrategias que son necesarias para sobrevivir a estas nuevas condiciones. Es necesario que la empresa Redolfi este a la altura de estas nuevas tendencias, ya que le generará una cuota muy importante en el mercado, atrayendo nuevos compradores y manteniendo los actuales.

Factores Ecológicos: la sociedad cada vez más consciente del deterioro ambiental. Los principales problemas ambientales son la contaminación, la pérdida de tierras agrícolas, y la aplicación indiscriminada de pesticidas, que afecta tanto la diversidad como a su población. El suelo está amenazado por la erosión, la salinización y la deforestación, en particular por las actividades agrícolas, entre las cuales se destaca el cultivo de soja. La contaminación del aire también es un problema debido a los agentes químicos de origen industrial. El suministro de agua está amenazado por el vertido incontrolado de agroquímicos, hidrocarburos y metales pesados.

La organización no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos, igualmente existe un compromiso, si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas

Factores Legales: teniendo en cuenta las políticas fiscales cambiantes, la presión tributaria, los beneficios a sectores determinados, la empresa debe adaptarse y cumplir con las normas y leyes de los municipios, provincias y la Nación. Claro ejemplo del cumplimiento de la legislación fue la decisión final del proyecto de ampliación y centralización del depósito de la ciudad de James Craik se debió a la Ordenanza N° 1564/07. Otras disposiciones acatadas por la empresa son: La ley 18284, denominada Código Alimentario Argentino, relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias. Otra ley de importancia para la empresa es la ley de transporte de productos alimenticios, a cargo de las distintas jurisdicciones nacionales, provinciales o municipales y sus organismos competentes, y debe continuar en la vía pública con verificación de las condiciones exigidas por la ley para los alimentos transportados.

Diagnostico Organizacional

Para realizar el diagnostico organización se optó por utilizar la matriz FODA.

Esta herramienta es implementada con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa donde se determinó lo siguiente:

Fortalezas

- Es una empresa que perdura en el tiempo con excelente reputación en el mercado.
- Cuenta con una ubicación estratégica que favorece el desarrollo local.
- Tiene una amplia red de distribución a través de cadena de salones y preventistas.
- Distribución exclusiva de productos como Massalin Particulares, Kodak y Kraft.
- Posee una flota importante de vehículos en perfecto estado.
- Los productos que distribuye cuentan con precios competitivos en el mercado.
- Tiene una buena relación con sus proveedores.
- Amplia cartera de clientes.
- Nuevo depósito.

Oportunidades

- Ampliar la cartera de clientes, ahora que cuenta con el nuevo depósito.
- Incorporar nuevos canales de venta, a través de internet.
- Crear una App donde el cliente pueda consultar variedad y precio de los productos, y hasta pueda realizar el pedido.
- Incorporar nuevos proveedores.
- Explotación de nuevos segmentos de mercado con la nueva ubicación.
- Nuevas alternativas de negocios.
- Con el prestigio obtenido, se crea la posibilidad de ser representante de otras marcas importantes.

Debilidades

- Poco seguimiento en la cartera de clientes.
- Pérdidas de mercadería, por rotura o vencimiento.
- Falta de comunicación ascendente y descendente.
- No cuenta con departamento de RRHH.
- Falta de inducción en el personal ya que aprenden trabajando.
- La empresa no cuenta con un software contable específico.
- No cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

- No se realiza una registraci3n diaria ni autom1tica conforme se van realizando las operaciones.
- Poca cantidad de proveedores.
- No existen pol3ticas fijadas para la negociaci3n en ventas importantes.
- No se realiza an1lisis de factibilidad o solvencia en los clientes que incorporan.

Amenazas

- El mercado en el que opera la empresa en estudio es muy sensible, debido a los aumentos del costo impositivo y variaciones en el costo de los productos, lo que reduce el margen de ganancia de los productos que se comercializan para poder seguir siendo competitivos.
- Mucha competencia en el sector, por lo que es muy importante el trato con el cliente.
- Disminuci3n en las ventas por la ca3da en la actividad econ3mica que afecta principalmente a los consumidores debido a la falta de empleo.
- Cambio en los h1bitos de los consumidores.

An1lisis espec3fico seg3n el perfil profesional

En base al an1lisis FODA y PESTEL realizado anteriormente, se podr1 establecer el marco de referencia con relaci3n a la estrategia, la posici3n y los factores positivos y negativos que posee A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Para continuar con el an1lisis espec3fico se recurri3 a los estados financieros de la empresa y se realiz3 an1lisis vertical de los componentes del Patrimonio Neto y dar as3 una idea general de la informaci3n que ellos proporcionan. El mismo consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado analizado.

Tabla 1 Estado de situación patrimonial Activo.

<u>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</u>						
ANÁLISIS VERTICAL					VARIACIÓN	HORIZ
<u>ACTIVO</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>%</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>%</u>	-	
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	2.178.770,08	2%	9.954.707,30	9%	-7.775.937,22	-78%
Cuentas por cobrar	53.142.941,30	40%	45.888.641,48	43%	7.254.299,82	16%
Otras cuentas por cobrar	0		0	0%	0,00	0%
Bienes de cambio	29.827.616,96	22%	22.944.320,74	22%	6.883.296,22	30%
TOTAL ACTIVO COR	85.149.328,34		78.787.669,52		6.361.658,82	8%
ACTIVOS NO CORR					0,00	
Bienes de uso	44.894.286,49	34%	27.205.302,71	26%	17.688.983,78	65%
Otros activos no corrientes	3.690.552,83	2%	0	0%	3.690.552,83	0%
TOTAL ACTIVOS NO C	48.584.839,32		27.205.302,71		21.379.536,61	79%
TOTAL ACTIVO	133.734.167,66	100%	105.992.972,23	100%	27.741.195,43	26%

Fuente: elaboración propia en base de estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

En la composición del activo de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se puede apreciar la importante incidencia que tiene cuentas por cobrar ya que representa el 40% del activo total en el periodo 2020, un 43% en el periodo 2019, esto denota una deficiencia a la hora de realizar la cobranza, repercute negativamente ya que disminuye la liquidez, la posibilidad de obtener mejores precios por cantidad, o realizar otra inversión que le resulte favorable a la empresa.

Otro rubro con alta participación es el de bienes de uso, esto representa una baja posibilidad de disponer de estos activos para el crecimiento de la empresa, lo cual se debe a la inversión realizada en instalaciones, muebles y útiles, maquinarias y herramientas, inmuebles y en la flota de vehículos con los que cuenta la empresa, bienes que son necesarios para la actividad diaria que realiza la distribuidora.

Del análisis horizontal realizado se desprende una fuerte caída en el rubro caja y bancos con respecto al ejercicio 2019.

Bienes de uso, es un rubro que mostro incremento en ambos periodos analizados, al igual que el rubro bienes de cambio.

Se analizó de la misma manera la estructura de los pasivos.

Tabla 2 Pasivos.

<u>PASIVO</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>%</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>%</u>	<u>VARIACION</u>	<u>HORIZ</u>
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	32.134.173,83	24%	21.981.198,51	21%	10.152.975,32	46%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00	10%	11.570.625,00	11%	2.041.875,00	18%
Cargas Fiscales	8.627.278,00	6%	7.676.469,00	7%	950.809,00	12%
Otras cuentas por pagar					0,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.951,83	40%	41.228.292,51	39%	13.145.659,32	32%
PASIVO NO CORRIENTE					0,00	
Cuentas por pagar	18.149.042,99	14%	18.149.042,99	17%	0,00	0%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00	8%	1.600.000,00	2%	8.400.000,00	5%
Otras cuentas por pagar					0,00	525%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.042,99	22%	19.749.042,99	19%	8.400.000,00	43%
TOTAL PASIVO	82.522.994,82	62%	60.977.335,50	58%	21.545.659,32	35%
					0,00	
PATRIMONIO NETO	51.211.172,84	38%	45.015.636,73	42%	6.195.536,11	14%
PN + P	133.734.167,66	100%	105.992.972,23	100%	27.741.195,43	

Fuente: elaboración propia en la base a los estados contables de Redolfi.

De la lectura de la tabla 2, se desprende que cuentas a pagar es el rubro con mayor peso en el pasivo corriente con un 24% y dentro de este rubro el 78% corresponde a proveedores y el 22% restante a deuda con los bancos, es decir que la empresa financia parte de su actividad con capital de terceros.

Cuentas por pagar del pasivo no corriente corresponde a una previsión por juicios laborales.

Se procedió a realizar un análisis horizontal del pasivo de la empresa para observar la evolución de los rubros que lo conforman.

Se observa un incremento de cuentas por pagar en el activo corriente, es decir la empresa utiliza cada vez más financiamiento de terceros.

Cuentas por pagar del activo no corriente se incrementó debido a un crédito bancario.

Se continuó con el análisis del ciclo operativo de la empresa, el cual es el conjunto de actividades básicas que realizan las empresas, y cuentan con las siguientes etapas:

- Compras: adquirir bienes para su venta posterior.
- Ventas: colocar en el mercado los productos adquiridos.
- Cobranzas y pagos: obtener el pago por las ventas efectuadas.
- Pagos: abonar los bienes adquiridos.

Se realizó el estado de variación del capital corriente para saber si puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 3 Estado de evolución del capital corriente

ESTADO DE VARIACION DEL CAPITAL CORRIENTE			
	2020	2019	2018
ACTIVO CORRIENTE	85.149.328,34	78.787.669,53	39.802.345,87
PASIVO CORRIENTE	54.373.951,83	41.228.292,51	24.308.928,53
CAPITAL CORRIENTE	30.775.376,51	37.559.377,02	15.493.417,34
VARIACION DE CC	-6.784.000,51	22.065.959,68	

Fuente: elaboración propia en base de los estados contables de A.J & J.A Redolfi

La ecuación de liquidez corriente para el periodo 2020 arroja saldo positivo es decir que la empresa podrá cubrir todas sus deudas de corto plazo.

Tabla 4 Índice capital corriente

INDICADOR	2020	2019	2018
Liquidez Corriente Activo corriente/Pasivo total	1,57	1,91	1,64

Fuente: elaboración propia en base de los estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

El índice de liquidez nos indica que la empresa por cada peso que adeuda cuenta con 1,57 para hacer frente a las obligaciones contraídas, se observa que el ratio de liquidez disminuyó con respecto al ejercicio anterior. Es decir, que la empresa no tendrá problemas para hacer frente a sus obligaciones.

El flujo de ingreso está determinado por el plazo de cobranzas y la duración de stock. Se realizó el análisis de plazo de cobranzas.

$$PC = \frac{(Cr.V/1,21) \times 365}{V}$$

V

Plazo de cobranzas 2020: PC = 50 días

Plazo de cobranzas 2019: PC = 50 días.

Plazo de cobranzas 2018: PC = 25 días.

El plazo de cobranza aumento considerablemente en el 2019, y no disminuyó en el 2020.

Se analizó el plazo de almacenamiento para determinar el tiempo promedio que los bienes tardan en venderse.

$$PA = \frac{BC \times 365}{CV}$$

CV

Plazo de almacenamiento 2020: PA = 74 días.

Plazo de almacenamiento 2019: PA = 66 días.

Plazo de almacenamiento 2018: PA = 76 días.

El plazo de almacenamiento disminuyó en el 2019, aumentando nuevamente en el 2020.

Se obtuvo la duración del ciclo operativo bruto, el cual indica el tiempo promedio desde que se compran los bienes de cambio hasta que las ventas son cobradas.

$$COB = PC + PA$$

Ciclo operativo bruto 2020: COB = 50 + 74 = 124 días.

Ciclo operativo bruto 2019: COB = 50 + 66 = 116 días.

Ciclo operativo bruto 2018: COB = 25 + 76 = 101 días.

Se analizó el plazo de pago de deudas comerciales que mide el flujo de egresos de la empresa.

$$PP = \frac{DC}{1,21 \times 365}$$

C

Plazo de pago de deudas comerciales 2020: PP = 43 días.

Plazo de pago de deudas comerciales 2019: PP = 50 días.

Plazo de pago de deudas comerciales 2018: PP = 54 días.

Se midió el ciclo operativo neto, que la diferencia entre la duración del flujo de ingreso y la duración del flujo de egreso, ciclo de conversión en efectivo.

$$CON = COB - PP$$

Ciclo operativo neto 2020: CON = 124 – 43 = 81 días.

Ciclo operativo neto 2019: CON = 116 – 50 = 66 días.

Ciclo operativo neto 2018: CON = 101 – 54 = 47 días.

Por el análisis realizado se detectó que el flujo de egresos es superior al flujo de ingresos es decir que la empresa debe contar con capital para financiar la diferencia, con una tendencia en alza con respecto a los días para conversión en efectivo.

Tabla 5. Ratio Endeudamiento.

INDICADOR	2020	2019	2018
Financiamiento Pasivo/Patrimonio Neto	1,61	1,35	0,68

Fuente: elaboración propia.

La empresa decide financiarse en gran parte por sus proveedores esta situación se hace presente en los dos últimos ejercicios, donde en el 2020 por cada peso de capital aportado por los socios se empleó 1,61 de sus acreedores lo mismo ocurrió en el 2019, por cada peso de los socios se tomó 1,35 de los acreedores esto se debe en gran medida a que en el 2019 la empresa constituyó una previsión para juicios laborales y a un incremento importante en las cargas y remuneraciones. En el 2018 la empresa se financiaba mayormente con capital de los socios.

Del análisis realizado se observa que la empresa se encuentra en una buena posición económica-financiera, con posibilidad para nuevas inversiones.

Necesita incrementar la liquidez a través de una correcta clasificación y evaluación de la cartera de deudores por ventas, esto le brindara ventajas competitivas a la hora de realizar acuerdos comerciales.

Por otro lado la mayor capacidad del nuevo depósito le brinda la posibilidad de incrementar las ventas a través de nuevos métodos para captación de clientes.

Disminuir las pérdidas o rotura de mercadería, por medio de una buena gestión de inventarios para tener un control más específico.

Marco teórico

El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa, principalmente Estados Financieros de un determinado período, ratios, índices y otros indicadores junto con información adicional principalmente relacionada con el contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización (Roldan, 2017).

El objetivo de realizar un análisis financiero en la empresa es obtener un diagnóstico que permita tomar las decisiones más acertadas para resolver los problemas administrativos y de gestión. Incluye métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de la empresa (Gitman L. &., 2012). Estos indicadores ayudan en la toma de decisiones acerca de la inversión de los recursos excedentes, o para requerir financiación, también con los resultados obtenidos se evalúa si los recursos están siendo administrados correctamente, de manera eficiente y oportuna para lograr así optimizar y canalizar los recursos que posee esta organización para el desarrollo de la misma. Para tomar decisiones en función de los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe utilizar herramientas analíticas que le permitan comparar diferentes años de la empresa, a fin de medir sus avances o retrocesos, y también, evaluarse respecto de otras empresas del mismo rubro; es decir, definir en dónde está y hacia dónde va (Delfino Marcelo, 2004)

El concepto de capital de trabajo se centra en los recursos con los que una empresa determinada puede contar en el corto plazo para operar. Es decir, aquellos capitales comúnmente utilizados en la actividad económica diaria que la firma realiza.

Los recursos empleados por una empresa en particular para hacer frente a compromisos propios de su labor productiva conforman el capital de trabajo.

Para calcular de la forma más objetiva el capital de trabajo se debe restar el activo corriente menos el pasivo corriente de la firma. A esto le conoce como capital de trabajo neto. Cabe señalar que el activo corriente es aquel comprendido por efectivo (en la cuenta de caja y bancos) y aquellos valores que pueden transformarse con facilidad en dinero. Nos referimos a las cuentas a cobrar a los clientes (con plazos menores a un año) y a las existencias. El pasivo corriente comprende todas las obligaciones con las que debe cumplirse en el corto plazo (Guillermo Westreicher, 2017). En el caso de la empresa analizada se tendrá en cuenta para las cuentas a cobrar a los clientes, las existencias de mercadería, y del pasivo corriente los

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

Cuando una organización mantiene altos niveles de créditos por ventas en su cartera de clientes, supone una disminución en la capacidad para convertir el crédito en cobranza, siendo esto lo que se conoce como morosidad. La morosidad ocasiona una retención de liquidez en las cuentas por cobrar, dado que, al no generarse el cobro, el efectivo se mantiene paralizado en un derecho que todavía no se consiguió cobrar.

Al respecto (Brachfield Montana, La nueva legislación contra la morosidad descodificada., 2010) sostiene que, la morosidad es un incumplimiento contractual que genera a las empresas, especialmente a las pymes, desmedidos gastos administrativos y obligaciones financieras que implican necesidades de fondos sufragados con financiación bancaria a corto plazo. En muchas empresas, no se tiene presente que las facturas que no han sido pagadas hasta el día del vencimiento, a partir del día siguiente, se transforman en impagos, por lo que, el personal se refiere a estos como retrasos en los pagos que pronto se cobrarán, pero, desde el punto vista jurídico, estas facturas están en mora y devengan intereses moratorios. Por lo tanto, el retraso es un impago y si el acreedor no actúa con celeridad, este se puede convertir en un crédito incobrable (Brachfield Montana, 2012).

Cuando los flujos generados por efectivo son positivos, las actividades de operación son superior a las actividades de financiamiento, por tanto, el ingreso de dinero es mayor para

hacer frente a inversiones, deuda o para crecer, por lo tanto, el endeudamiento es menor (Alvarez Piedrahita, 2016). Lo anterior coincide con lo expresado por (Perez-Carballo Veiga, 2014) en que el endeudamiento muestra la solvencia de la empresa, ya que, a menos deuda mayor es la capacidad de generar flujos de caja.

Una de las cuestiones más debatidas en la ciencia económica durante los últimos cincuenta años, y sobre lo cual originó una gran cantidad de investigaciones en torno a ello, fue sobre la existencia de una estructura de capital óptima y la forma en que las compañías tomaban sus decisiones de financiamiento (Dumrauf, 2006).

Se encuentra conformada por una combinación de diferentes fuentes de financiación por la que las empresas acuden con el fin de adquirir recursos que le permitan desarrollar sus actividades. Para ello, se encuentran con la disyuntiva de financiarse mediante acreedores externos o hacerlo con aportes proveniente de los socios, considerados recursos internos. La primera genera un derecho de reclamo fijo del acreedor, sus intereses son deducibles para el impuesto a las ganancias, posee vencimiento determinado con prioridad en el pago para cuando la empresa se encuentra en dificultades financieras y no otorga control de la administración. En cambio, las características del capital propio están dadas por un derecho residual que les otorga a los accionistas de recibir dividendos, no son deducibles de impuestos, ante dificultades financieras no otorga prioridad, la deuda no posee vencimiento y otorga a los accionistas el control de la administración.

Son muchas las teorías desarrolladas en los últimos años pero finalmente la mezcla de deuda/patrimonio constituye una proporción variable que los gerentes deben determinar, y para ello la comprensión de cómo está funcionando Redolfi deberá ser auxiliada con un buen manejo de las teorías y los índices o ratios financieros propuestos por los autores precedentemente expuestos.

Para el análisis del contexto que se encuentra inserta la organización y para determinar la matriz FODA se analizan las fuerzas competitivas de una empresa. Michael Porter, autor de las 5 Fuerzas de Michael Porter, sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa está determinado en gran medida, por la intensidad de la rivalidad competitiva dentro de la industria. La rivalidad puede explicarse en términos de cinco fuerzas: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores

entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores (Gutiérrez.A. Martínez Pedrós.D. y Milla, 2012).

Poder de negociación de los clientes.

Se refiere a que, cuanto más se organizan los clientes, más exigencias y condiciones impondrán con respecto a precios, calidad, variedad, entre otras. El cliente tiene la facultad de elegir otro producto o servicio de la competencia si así lo quisiera.

Poder de negociación de los proveedores.

Este apartado hace referencia a que, cuando menor sea la cantidad de proveedores que tenga la empresa, menor poder de negociación tendrá. Aquí entran en juego las formas de pago, condiciones de venta, variedad de productos, plazos de entrega, entre otras.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este apartado tiene que ver con las barreras de entrada al mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son productos que pueden satisfacer la misma necesidad o desempeñar la misma función a un costo menor. Suponen una amenaza para cualquier empresa; pueden ser productos más avanzados tecnológicamente o con un menor precio.

Rivalidad entre los competidores

Hace referencia a las estrategias de posicionamiento en el mercado por parte de la empresa. La rivalidad aumenta si la cantidad de competidores es grande y están bien posicionados. Frente a esto, se debe aumentar las estrategias de marketing y publicidad, ofrecer productos de calidad a buen precio, incorporar productos sustitutos, mejorar la experiencia de los clientes y ofrecerles a los mismos un plus para que elijan a la organización.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema.

Las cuentas por cobrar son claves para lograr el desarrollo exitoso de la empresa y resultan de gran importancia para la toma de decisiones financieras. El problema planteado sobre la empresa tiene que ver con la deficiencia en los cobros.

De acuerdo al análisis específico realizado se pudo determinar que muchas de las actividades referidas a los créditos por ventas no son realizadas de la manera correcta. En el análisis vertical realizado en la tabla 1, se observa claramente el porcentaje significativo de las cuentas por cobrar dentro de las partidas de Activo que asciende al 40% del total del activo.

Además el movimiento de las cuentas por cobrar no es tan fluido según el indicador obtenido, en el análisis realizado anteriormente el plazo de cobranza en 2020 fue de 50 días mientras que el 2018 había sido de 25 días es decir que se incrementó en un 100% el plazo de cobranzas, se considera que la empresa se comporta de manera muy flexible con los plazos de cobranza de los créditos. Mantener altos niveles de créditos por venta implica una gran inversión debido a que es dinero pendiente de ingreso a la empresa y con el que se puede hacer frente a las obligaciones de corto plazo por lo que resulta de gran importancia dar con la solución a esta problemática. Esto obliga a implementar índices para medir el cumplimiento en los pagos y aplicar políticas de crédito comerciales. Por el análisis realizado se detectó que el flujo de egresos es superior al flujo de ingresos es decir que la empresa debe contar con capital para financiar la diferencia, con una tendencia en alza con respecto a los días para conversión en efectivo. Esto se debe principalmente por el incremento en los plazos de deudores por ventas, sumado a esto la disminución en los plazos de proveedores, la compañía debe financiar sus operaciones durante cierta cantidad de días, deberá disponer de dichos recursos. Esto implica que, o bien deberá utilizar recursos propios u obtenerlos en el banco. En ambos casos, la compañía está afrontando un costo financiero, ya sea real (si debe pagar un interés al banco) o implícito (si debe restringir otras actividades por aplicar sus recursos al financiamiento del capital de trabajo)

Los activos fijos son los bienes de una empresa, ya sean tangibles o intangibles, necesarios para el funcionamiento de la empresa y no producen efectivo de manera directa.

La venta y compra de activos fijos son siempre una causa financiera de variación del CC debido a que resultan de decisiones de inversión.

Según informó la empresa trabajan con una política de inventarios just in time, es decir, tener poco stock en días de venta. Aunque según el análisis efectuado de duración de stock, arroja que los bienes de cambio tienen una permanencia en el depósito 74 días, esto produce inmovilización de activos y pérdida de liquidez a la firma.

Justificación

Existen contradicciones en cuanto a los plazos en la cuenta deudores por venta, personal de la empresa manifestó que el plazo de deudores por venta es de 21 días, pero al realizar los cálculos pertinentes arroja un plazo es de 50 días para el periodo 2020 con una fuerte tendencia en alza comparado con el periodo 2018 donde el plazo fue de 25 días, los posibles errores de la organización en el proceso de cobranza, las altas tasas de morosidad, resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso de cobranza.

Otros factores que influyeron son la caída en el consumo, la inflación sostenida que sufre el país, la pandemia que comenzó en marzo de 2020, la competencia que existe en el segmento analizado. Esto llevó a la empresa en algunos casos a ofrecer un plazo mayor para poder incentivar la venta.

La deficiencia en las cobranzas originadas por las ventas a plazo de la empresa se debe principalmente a la falta de capacitación en ventas y gestión de cobro en el personal destinado a estas tareas. También a que no se lleva una clasificación adecuada de clientes ni se conoce en detalle quienes son. Además, no se cuenta con un plan de financiación que les brindaría a los clientes la posibilidad de ir saldando la cuenta y a la empresa obtener liquidez. Otro de los puntos importantes que no es tenido en cuenta, es que no se lleva un registro de los cobros realizados, si los plazos estipulados para los mismos son cumplidos en tiempo y forma.

Al contar con mayor cantidad de fondos propios, generará menos endeudamiento externo con proveedores o solicitando préstamos, buscando nuevos inversores o pidiendo aportes a los socios.

Sin importar sus pérdidas o ganancias, una empresa debe tener un flujo de efectivo suficiente para cumplir sus obligaciones en la fecha de vencimiento. Como se observó anteriormente el ciclo operativo neto tiene un desfase de 81 días.

Conclusión Diagnostica

Se espera lograr una intervención tal que permita optimizar en la empresa el autofinanciamiento mediante el ciclo operativo neto, para lo cual se busca una gestión más eficiente de las carteras de clientes y proveedores con el fin de mejorar los plazos de cobros y pagos, respectivamente. Con la mejora del efectivo circulante se pretende generar nuevas oportunidades de inversión.

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

Otro activo que se debe tener en cuenta es el de bienes de cambio, ya que su permanencia en el inventario reduce la liquidez. Por lo que se debe realizar acciones de corrección, tales como la incorporación de sistema de control de inventarios, capacitación del personal, aprovechando la mayor capacidad del nuevo depósito.

La incorporación de estas medidas tanto en deudores por venta como en bienes de cambio, arribara a un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa y una mejoría en cuanto a las operaciones de la misma. Al contar con más fondos propios, también se podrá disfrutar de la inmediatez en la puesta en marcha de la decisión de inversión o gastos. Se reducen los gastos bancarios, financieros y administrativos cuando se recurre a una financiación con terceros. Por lo tanto, se produce una rentabilidad financiera que va a reflejar el rendimiento de las inversiones y el objetivo de la empresa siempre será maximizar la rentabilidad financiera: a mayor rentabilidad, mayores ganancias netas.

Plan de Implementación

En este punto se desarrollan las acciones y actividades que se pondrán en marcha en la empresa para poner en funcionamiento esta propuesta, considerando el tiempo el alcance y los recursos involucrados.

Este plan apunta principalmente a determinar la estructura optima de financiamiento para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que maximice su rentabilidad. Considerando todos los aspectos analizados en puntos anteriores, y teniendo en cuenta las altas tasas de financiación que hoy manejan los bancos y las entidades financieras, la estructura propicia para esta organización es la de autofinanciación a través del uso eficiente de su capital de trabajo, implementando medidas para achicar el plazo de financiamiento de los deudores por venta, sin disminuir el nivel de ventas.

Para lo que se realizó un relevamiento de la situación económica y financiera de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. mediante el análisis de ratios con los estados contables del periodo 2018-2019-2020. Se indagó en los ciclos de cobranzas, pagos y rotación de inventarios para determinar si los mismos son eficientes o no, a fin de optimizarlos en caso de deficiencia y proponer medidas alternativas tendientes a mejorar los resultados de los índices relevados.

Alcance

En el presente trabajo se pretende, mediante un modelo de planificación financiera, optimizar los créditos por ventas. Determinando capacitaciones al personal involucrado en el área para mejorar el proceso de otorgamiento de créditos y realizar un seguimiento en los clientes haciendo hincapié en los plazos en que se realizan las cobranzas de la empresa.

En cuanto a su ámbito de aplicación geográfica, el plan será desarrollado en el área de Administración y Finanzas, dentro del departamento de cobranzas de la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se estima que el tiempo de realización de las actividades es de tres meses y el mismo se realizará en el periodo de julio a septiembre de 2021, con un seguimiento anual para medir la eficiencia. Para la elaboración del presente trabajo no se encontraron inconvenientes para la ejecución del análisis realizado.

Recursos

Se necesitará para la realización del plan de implementación la capacitación de todos los integrantes del área de cobranzas y ventas. Esta capacitación se dictará a través de un curso en línea dictado por centro de e-Learning de la universidad tecnológica de Buenos Aires con un costo de \$28.000.

Se designaran dos de los mejores vendedores de la firma que se encargaran de acompañar a los otros vendedores en casos de ventas que necesiten la colaboración de estas personas para poder definir una venta importante y su condición de pago, además visitaran a los clientes que presenten mora en el pago, se formaran dos equipos de venta, estas personas, más allá de su sueldo cobrarán un incentivo por las ventas cobradas que logre su equipo, en este caso la erogación será para estas personas del 0,2% de las ventas realizadas por su equipo.

En lo que respecta a insumos de oficina se necesitará 1 computadora (\$ 45000), 1 impresora (\$ 12000), escritorio (\$ 6000), esto es para que estos supervisores de ventas tengan su puesto de trabajo en la empresa

Para la implementación del plan dentro de la organización uno de los recursos más importantes es un asesor especialista en el área el cual capacitará a la gerencia de administración y finanzas, también brindará herramientas para organizar las actividades a desarrollar en lo que respecta a los clientes y proveerá herramientas a fin de dar seguimiento a la gestión de cobranzas. Para esta tarea es necesario que la persona encargada sea un Contador Público el costo del estudio de la empresa e implementación del plan es de \$ 65.000 con un seguimiento mensual de \$20.000 por un periodo de un año.

Tabla 6 Costo de implementación

Costo de implementación y mantenimiento del plan		
	Mensual	Anual
Computadora		45.000
Impresora		12.000
escritorio		6.000
Capacitación		28.000
Contador		65.000
TOTAL Implementación		\$ 156.000,00
Mantenimiento	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
Total		\$ 396.000,00

Fuente: elaboración propia

El costo del plan de implementación, se estima que se amortizará en un plazo de 12 meses. Ya que para el mismo no es necesario una erogación importante de recursos, mayormente se utilizan los recursos existentes en la empresa, lo que se buco fue un reordenamiento en las áreas específicas.

Acciones y marco de tiempo temporal

Para alcanzar cada uno de los objetivos planteados la empresa debe realizar diferentes actividades tendientes a disminuir los plazos de cobranza y los tiempos de almacenamiento de inventario sin que esto perjudique el volumen de ventas. Generar nuevas herramientas de ventas y obtener mayores plazos de pago a proveedores, teniendo en cuenta el relevamiento de la información, el análisis y la evaluación de los procesos para señalar las acciones concretas a desarrollar.

Actividad 1: Se deberá revisar y analizar la información que la empresa tenga documentada, una vez logrado, con la información obtenida se procede a realizar una evaluación sobre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar implementando índices financieros que verifiquen la situación de los rubros y definir los factores críticos. También revisar las fuentes de financiamiento actuales, viendo si estas deudas tienen que ver con la actividad principal de la empresa. Con estos resultados, una vez detectadas las fallas y debilidades en la gestión de cobranzas de la organización, se ofrecen actividades que tiendan a reducirlas o subsanarlas.

Actividad 2: Reunión con los gerentes de compras, ventas y administración para debatir los ratios con las falencias encontradas principalmente en el área de cobranza, y

plantear la realización de una clasificación de los clientes, es decir amar legajos para cada uno de los clientes lo cual será un instrumento clave para la retención de los mismos. Será importante mantenerlo prolijo y que sea estructurado considerando previamente las necesidades operativas y de información de la empresa, debe estar diseñado para que se obtenga información de los datos personales, fiscales y de contacto del cliente como así también del detalle histórico de los productos adquiridos de cada uno de ellos, lo que permitirá hacer un seguimiento de las nuevas ventas y los atrasos en los pagos.

Actividad 3 Reunión con el encargado de depósito para llevar un sistema de inventarios que nos permitan tener un control de stock en cualquier momento y conocer la rotación de la mercadería por ítem de esta manera reducir el stock de mercadería con poca rotación y mantener un stock considerado de los productos con mayor rotación, haciendo referencia a los ratios observados, con respecto al inventario y la posibilidad de disminuir los días de almacenamiento sin tener quiebres.

Actividad 4: Selección de los dos vendedores que pasaran a ser supervisores, para esta selección se analizará la trayectoria de los empleados en la compañía, comportamiento y mérito para dicho puesto, una vez designado se los pondrá al corriente de la tarea que realizarán y lo importantes que son estas personas para incentivar la venta en la empresa.

Actividad 5: Junto al gerente de compras, ventas, administración y los dos supervisores de venta, se realizará la clasificación de los clientes (por esta razón es importante que los supervisores sean vendedores de la misma firma porque conocen a los cliente con los que operan y es necesario su punto de vista también) se armará legajos para cada cliente y se clasificarán según:

Volumen de compra (supermercado, autoservicios, almacenes, kioscos, etc.)

Plazo de financiación (contado, diferido 48hs, diferido 7 días, diferido 15 días, diferido 30 días, etc.)

Estado actual de los clientes en cartera: activos, inactivos, potenciales clientes etc.

Frecuencia de compra: 2 veces a la semana, 1 vez a la semana, quincenal, mensual ect.

Actividad 6: Se analizará con la gerencia de compras, ventas y administración establecer políticas de ventas, que incluya descuentos o mayor plazo de financiación, para un volumen de venta determinado, por pago de contado, pronto pago o con artículos que la

compañía tiene un margen mayor. De esta manera los vendedores contarán con estas herramientas para ser más competitivos.

Actividad 7: Con la gerencia de compras analizaremos la posibilidad de la incorporación de nuevos proveedores y renegociar plazos con los proveedores existentes ya que desde el 2018 al 2020 los plazos en días disminuyeron considerablemente.

Actividad 8: alinear a los vendedores con las nuevas estrategias de ventas implementadas, ponerlos al corriente de la clasificación implementada para los clientes, los plazos para cada uno de ellos y de esta manera conocer también si alguno de los mismos se encuentra en mora. Presentar a los supervisores de ventas, designar los dos grupos de vendedores que van a estar a cargo de cada supervisor (esto va a generar una competencia sana entre los grupos y a la empresa le proporcionará mayores volúmenes de ventas) informar a los vendedores la función de los supervisores y la utilidad de los mismos a la hora de cerrar alguna venta importante o que se encuentra en disputa con un competidor. Brindar a los vendedores las políticas de venta determinadas.

Actividad 9: Brindar a los vendedores y supervisores la capacitación prevista para formar personas más capaces en el puesto que desempeñan y de esta manera generar mayores volúmenes de venta cuidando los plazos de pago pre establecido.

Actividad 10: Crear nuevas herramienta de venta por internet con promociones que llamen la atención de nuevos clientes para la incorporación a la cartera.

Actividad 11: Mantener una comunicación fluida desde las distintas gerencias de compras y de ventas con los supervisores y los vendedores, ya que en definitiva estos últimos tienen trato cotidiano con los clientes y nos mantendrán al tanto de las inquietudes y necesidades que manifiesten, ayudando a la empresa a mejorar día a tras días y de esta manera genera un vínculo más sólido con los clientes.

Para exponer las actividades en el horizonte de tiempo se realiza el diagrama de Gantt a continuación, donde se observa que el tiempo total para la implantación del sistema sugerido demandará un total de tres meses corridos comenzando a partir del mes de Julio del corriente y extendiéndose hasta septiembre. Es necesario mencionar que la capacitación de los recursos humanos que estaban disponibles demandará un año, pero ello no imposibilita que se pueda hacer el cambio en la gestión a fin de lograr la mejora en la provisión de información.

Tabla 7 Diagrama de Gantt

Actividades	Responsable	Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 1	Contador	■	■										
Actividad 2	Gerente Venta y Administ			■	■	■							
Actividad 3	Gerente Logistico				■	■							
Actividad 4	Gerencia de ventas				■	■	■						
Actividad 5	Gerente Venta y Administ						■	■					
Actividad 6	Gerente Venta y Administ							■	■				
Actividad 7	Departamento Compras								■				
Actividad 8	Gerencia de ventas									■	■		
Actividad 9	Gerencia de ventas									■	■	■	
Actividad 10	Gerencia de ventas										■	■	■
Actividad 11	Gerente Venta y Administ											■	■

Fuente: elaboración propia.

Las distintas actividades deberán realizarse de manera correlativa según el orden específico, cada actividad necesita la iniciación de su antecesora para poder iniciarse y en algunos casos de su finalización.

Medición

Esta medición se realiza en forma global a través del ratio del Ciclo operativo neto que mide la diferencia entre los flujos de ingreso y los flujos de egresos. Se persigue disminuir el periodo que el dinero invertido en el giro de la actividad vuelve a ser dinero.

Se realizan mediciones parciales a través de otros indicadores como plazo de cobranzas, plazo de inventario y plazo de pago a proveedores en las distintas actividades para medir su evolución y arribar al ciclo operativo neto. Se comparará las mediciones obtenidas en el periodo actual con las que se obtengan en el futuro buscando mejorar los plazos.

Actividad 1: Esta actividad la llevará a cabo el contador, utilizando los estados contables, notas a los estados contables, toda información brindada por los gerentes de las

distintas áreas, recorrido por las instalaciones de la empresa en cuestión, análisis del entorno donde actúa la organización, etc.

Los análisis horizontales, verticales y ratios utilizados por el contador le brindaran la información necesaria para evaluar el funcionamiento económico de la empresa A.J. &

J.A. Redolfi S.R.L. y arribar a determinar cuál será la estructura óptima.

El análisis realizado en la sección "Análisis específico según el perfil profesional" determino las acciones y actividades que deberá poner en marcha la empresa para el funcionamiento de la propuesta, considerando el tiempo el alcance y los recursos involucrados.

Actividad 2: La manera de medir esta actividad es principalmente en forma visual.

Observar que se armaron los legajos correspondientes a cada cliente y se está realizando el seguimiento según se acordó, esta actividad en conjunto con otras actividades nos permitirá medir el plazo de cobranzas de la empresa que más adelante se definirá como realizar.

Actividad 3: Se medirá en primera medida en forma Visual, es decir se observará que se está usando el sistema de inventarios de la manera que se acordó, y cumplido el primer mes de uso se utilizar mensualmente el ratio de plazo de almacenamiento, que nos indicará la evolución del mismo.

$$PA = \frac{BC \times 365}{CV}$$

Actividad 4: A partir de su puesta en marcha esta actividad también apuntará principalmente a mejorar el plazo de cobranzas de la empresa, contribuyendo a sumar más ventas y colaborando a mejorar los plazos de financiamiento de las ventas.

Actividad 5: Es correlativa de la actividad 2 y se mide con el mismo criterio.

Actividad 6: Las herramientas propuestas en este punto contribuirán a sumar ventas y definir más acabadamente los plazos de cobranza, esta actividad como la actividad 2,4y 5 se medirán a través del ratio plazo de cobranza, buscando la disminución en días del mismo.

Este control se realizara mensualmente.

$$PC = \frac{(Cr.V/1,21) \times 365}{V}$$

Actividad 7: Para realizar la medición de esta actividad se utilizara el Ratio de Plazo de Pago de deuda, lo que se pretende en este punto es conseguir mejor financiación de parte de los proveedores existente o incorporar nuevos con mejores propuesta que ayuden a mejorar el ratio.

$$PP = \frac{DC}{1,21 \times 365} \\ C$$

Actividad 8: Contribuirá directamente a mejorar el ratio de Plazo de cobranzas como el caso de la actividad 2, 4, 5 y 6 y se medirá de manera conjunta con el ratio establecido en el punto 6.

Actividad 9, 10, 11: Contribuirá en mejorar la medición del ratio Plazo de Cobranzas en conjunto con los puntos anteriores.

Con todas las actividades alineadas de manera correcta cumplido los 3 meses, la Gerencia de Ventas, Compras y Depósito deberán medir otros Ratios que a continuación detallaremos.

Ciclo operativo bruto, el cual indica el tiempo promedio desde que se compran los bienes de cambio hasta que las ventas son cobradas.

$$COB = PC + PA$$

Este ratio es la suma de los ratios presentados anteriormente, se realizará mensualmente la medición buscando disminuir mes a mes los días de conversión en efectivo.

Y por último el ciclo operativo neto, que la diferencia entre la duración del flujo de ingreso y la duración del flujo de egreso, ciclo de conversión en efectivo.

$$CON = COB - PP$$

Se medirá que mes a mes este indicador disminuya en días de conversión en efectivo, a través de los tres indicadores analizados los cuales se optimizar.

Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado, y en base a la información obtenida de los estados contables de los ejercicios 2018, 2019 y 2020 de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se llega a la conclusión que, en un aspecto general, la empresa estudiada se encuentra en una buena situación financiera y económica. Sin embargo, se identifica que presenta inconvenientes y debilidades en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

El análisis financiero realizado apunta a establecer un diagnostico actual de las cuentas mencionadas para así determinar los desfases de las áreas ventas y cobranzas. A partir de las deficiencias encontradas resulta necesario llevar a cabo un plan de implementación que ayude a la mejora en el funcionamiento de las tareas de dichas áreas.

La implementación del plan comienza con el control continuo de las ventas realizadas a crédito y de las cuentas por cobrar para que, una vez realizada las mejoras en las tareas deficientes, la empresa alcance el nivel de liquidez suficiente que le permita solucionar sus problemas de financiamiento. El mismo se pondrá en marcha en el mes de julio del 2021, por un total de 3 meses en su implementación y seguimiento anual esperando que impacte positivamente en la empresa.

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

Todos los beneficios obtenidos brindara a la empresa la opción de hacer frente a sus deudas de corto plazo con lo recuperado de las ventas a crédito de corto plazo; también un mejor estatus frente a sus competidores.

Recomendaciones

Se recomienda no perder de vista el plan y cumplir todas sus actividades como se determinó para poder realizar una excelente evaluación de su efectividad que se verá reflejado en una mayor rentabilidad para la compañía a través del uso eficiente del capital de trabajo con el que cuenta.

Además, se recomienda junto con la propuesta, que la empresa evalúe la posibilidad de la implementación de un software de gestión, el cual abarque la información contable y la de todas las áreas de manera automática y que registre diariamente todos los movimientos que se realizan en la empresa.

Otra recomendación es que la empresa evalúe contar con un área de recursos humanos específica.

Referencias

- Albornoz, C. H. (2012). Gestión financiera de las organizaciones : algunos elementos. *Eudeba*.
- Almendral, L. (2014). Evolucion de la teoria sobre la estructura financiera optima. *revista caribena de ciencias*.
- Alvarez Piedrahita, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Ecoe.
- Amat Salas Oriol. (2017). *Ratios sectoriales 2015*. Barcelona: Profit.
- Antonio Pimienta Da Gama. (2014). *Análisis de la performance en las empresas. Una perspectiva integrada*. Barcelona: UOC.
- Argentina, D. D. (2019). Presion impositiva sobre las pymes Argentinas . *Data Driven (Arg)*.
- Arostegui, A. A. (2013). *determinación del comportamiento de las actividades de las Pequeñas y Medianas empresas. Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires*.
Obtenido de <https://cutt.ly/Maestria-en-direccion-de-negocios>
- Avendaño. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa: una nueva perspectiva para las empresas. *Dialnet*.
- Brachfield Montana. (2010). *La nueva legislación contra la morosidad descodificada*. Barcelona: Profit.
- Brachfield Montana. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagos*. Barcelona: Profit.
- Delfino Marcelo. (2004). *Finanzas Operativas*. Cordoba: Notas de clase.
- Dumrauf, G. L. (2006). *Finanzas corporativas*. Mexico: Alfaomega.
- Fernandez.J.L. (2015). *Financiacion de la empresa: toma de decisiones y subjetividad*. Córdoba: Asociación cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.
- Gitman, L. &. (2012). *Principios de administracion financiera*. Pearson.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de la administración financiera*. Pearson Educación.
- Guillermo Westreicher, J. S. (2017). *Capital de trabajo* . cordoba: economipedia.com.
- Gutiérrez.A. Martínez Pedrós.D. y Milla. (2012). *Analisis del entorno*. Madrid: Diaz de Santo.

- Mondragon- Hernandez, S. (2011). *Marco conceptual de las teorías de la irrelevancia, del trade-off y la jerarquía de las preferencias*. Colombia.
- Parada, P. (10 de 01 de 2013). *www.pascualparada.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Perez-Carballo Veiga, j. (2014). *La estructura de capital: como financiar la empresa*. Madrid: Esic.
- Ramirez Herrera, L. M. (2018). El estado del arte sobre la teoría de la estructura de capital de la empresa. *cuadernos de economia*, 143-165.
- reform., D. b. (2019). Banco mundial. *Doing business training for reform*.
- Roldan, P. (2017). *economipedia*. Obtenido de www.economipedia.com
- Rubino, S. D. (2017). *repositorio.udesa.edu*. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12159/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Rubino%2C%20Sebasti%C3%A1n%20Daniel.pdf>
- Solórza C., S. (17 de septiembre de 2020). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/los-factores-que-afectan-la-economia-de-argentina-antes-y-durante-la-pandemia-3061492>