

Universidad Siglo 21



**Trabajo final de graduación**

**Contador público**

**Reporte de caso**

**Análisis del ciclo y optimización del capital de trabajo de la empresa A.J &  
J.A Redolfi S.R.L situada en localidad de James Craik en el año 2019**

Alumno: Funes Alexander Exequiel

N° de legajo VCPB17043

DNI: 33.712.922

Tutor: Torres, Gonzalez Alfredo

22 de noviembre del 2019

## Índice

Introducción.....	2
Análisis de situación.....	5
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de implementación.....	18
Conclusiones y recomendaciones.....	27
Referencias.....	29

## Índice de cuadros y figuras.

### *Cuadros*

Cuadro N°1: Matriz PESTEL de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L de contexto.....	10
Cuadro N°2: Matriz FODA de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.....	11
Cuadro N°3: Recursos involucrados.....	19
Cuadro N°4: Indicadores de gestión.....	21
Cuadro N°5: Diagrama de Gantt.....	25

### *Figuras*

Figura N°1: Organigrama de sucursales.....	8
Figura N°2: Organigrama de la casa central .....	8
Figura N°3: Gráficos de resultados de indicadores de gestión.....	23

## **Resumen, palabras claves y abstract**

### *Resumen*

En el presente trabajo de investigación final, se expone la aplicación de un proceso mediante la utilización de distintos indicadores de gestión para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, como herramienta para comparar datos, así de esta manera poder contribuir a la evaluación del ciclo del capital de trabajo de esta empresa. El objetivo principal es poder ofrecerle a esta empresa un método alternativo para la resolución frente a este tipo de situaciones de optimización de la estructura de financiamiento.

En el avance de este trabajo, primeramente se detalla toda la información respectiva a la composición de la empresa, luego se fundamenta la importancia de esta investigación, diagnosticando y discutiendo el problema en particular. En el apartado siguiente se describe un plan de implementación, con la aplicación de los indicadores de gestión señalados, para luego finalizar en una conclusión que abarca los resultados obtenidos posteriores a estos análisis.

*Palabras claves: indicadores de gestión; ciclo del capital de trabajo; estructura de financiamiento.*

### *Abstract*

In the present final research work, the application of a process is exposed through the use of different management indicators for the company AJ & JA Redolfi SRL, as a tool to compare data, thus being able to contribute to the evaluation of the cycle of the Working capital of this company. The main objective is to be able to offer this company an alternative method for resolving these types of optimization situations in the financing structure.

In the progress of this work, first all the information related to the composition of the company is detailed, then the importance of this research is based, diagnosing and discussing the particular problem. The following section describes an implementation plan, with the application of the indicated management indicators, and then ends in a conclusion that covers the results obtained after these analyzes

Keywords: management indicators; working capital cycle; financing structure.

## Introducción

En el presente trabajo se expone el análisis realizado sobre la situación por la que transcurre una empresa con relación a lo referido al manejo y rotación de su capital de trabajo. Para llevar a cabo dicho análisis se evalúan distintos ratios como son: el período medio de cobro, el período medio de pago y la rotación de inventarios.

En cuanto al período medio de cobro se entiende también la rotación de los créditos o el plazo de financiamiento por parte de una empresa hacia los clientes, es decir que se calcula el promedio de días que transcurren desde el momento de realizar una venta hasta que dichos clientes efectúan el pago correspondiente. Otro de los aspectos que se tendrán en cuenta a evaluar es el período medio de pago, que se define como los días de media que demora una empresa en concretar el pago a sus proveedores desde el momento en el cual adquiere la mercadería. Por último se realizará el análisis de la rotación del inventario, indicador este que permite medir la cantidad de tiempo que se encuentra en stock la mercadería, dicho de otra manera es la cantidad de veces que se realiza o se vende el inventario en un período de tiempo. Para poder evaluarlos se llevarán cabo métodos cualitativos y cuantitativos.

La empresa sobre la cual se realiza esta investigación es A.J & J.A Redolfi S.R.L perteneciente a la localidad de James Craik que es una ciudad que se encuentra en el centro de la provincia de Córdoba, Argentina, con un total aproximado de 5200 (cinco mil, doscientos) habitantes y una superficie de 145.000 m<sup>2</sup>.

El rubro en el cual se desempeña hace más de 50 años, es a la venta mayorista y preventista de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería para supermercados, almacenes, despensas y kioscos.

Para llevar a cabo el servicio cuenta con automóviles utilitarios de gran tamaño, camiones y montacargas; como también con un plantel compuesto por 130 empleados entre todas las sucursales. Tiende a diferenciarse de otras empresas del rubro, ofreciendo servicios como: tiempo de entrega acotado, financiación y asesoramiento comercial. Posee autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; Distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Según la entrevista brindada por el socio- gerente Pablo Redolfi hacia la Universidad Siglo 21 en el año 2017, manifiesta entre otros temas que a

partir del año 2018 están viendo la posibilidad de reformular algunas de sus sucursales, vendiendo algunas de las propiedades como la de Río Tercero, entre otras, para agrandar el centro de distribución de James Craik y poder atender a los clientes directamente desde ese lugar.

La importancia de realizar un análisis sobre el capital de trabajo de la empresa, radica en que es una herramienta fundamental en la gestión, ya que permite exponer el ciclo económico de la misma para de esta manera lograr observar los tiempos y aspectos a optimizar para la obtención de mayor disponibilidad de dicho capital. Como se expresa en el trabajo realizado por el Dr. Albornoz, Dr. Cuello (2013), una buena administración del flujo del capital de la empresa permite alcanzar niveles correctos de endeudamiento y de inversión para lograr el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la empresa; al igual que el estudio realizado por Sanchez (2016), que declara que se debe ejercer una gestión proactiva del capital para que la empresa logre un crecimiento sostenido y hacer frente sin dificultad a situaciones dinámicas, turbulentas y de competitividad como se reflejan en los mercados actuales; además resulta interesante ver cómo con esta herramienta, se puede dar a conocer la posibilidad de realizar inversiones a largo plazo dependiendo principalmente del capital interno de la empresa, en países en los cuales se observa limitado el acceso a financiamiento externo, como se expuso en el trabajo de Herrera (2015).

Por último como antecedentes de la empresa a evaluar (A.J & J.A Redolfi S.R.L), cabe destacar que en el año 2016 se realizaron investigaciones externas teniendo en cuenta el flujo del capital de trabajo de la misma, para participar en la financiación en primer lugar de la apertura de un nuevo local, Genesisio (2016); como además por otro lado en el traslado y ampliación del centro de distribución, Redolfi P (2016).

La relevancia de esta investigación yace principalmente en lograr definir el ciclo económico de la empresa en cuestión, para un posterior mejoramiento u optimización del mismo. Ya que de esta manera se alcanzaría entre otros beneficios, la posibilidad de obtener el financiamiento interno necesario para hacer frente a inversiones a largo plazo evaluándose en la actualidad en este empresa, como son el esparcimiento o la ocupación de nuevas plazas. Al igual que la importancia radica al analizar el contexto de inestabilidad política-económica en él se encuentra inmersa dicha empresa, provocando entre otros factores, escasos de financiamientos externos o a elevados costos.

## *Objetivos*

### *Objetivo general*

Encontrar y optimizar la estructura de financiamiento total de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, mediante análisis previo obtenido por la aplicación de indicadores de gestión.

### *Objetivo específicos*

1. Verificar mediante la aplicación del indicador promedio medio de cobro, la cantidad de tiempo en días que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L efectúa los cobros correspondientes a los créditos otorgados a los clientes, para afinar estos plazos.
2. Calcular mediante la aplicación del indicador promedio medio de pago, la cantidad de tiempo en días que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L realiza los pagos correspondientes luego de obtener la mercadería, para potenciar la disponibilidad del capital en el tiempo.
3. Evaluar mediante la aplicación del indicador de rotación del inventario, la cantidad de tiempo en días que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L posee la mercadería en stock, para aligerar este proceso.

## **Análisis de situación**

### *Reseña histórica*

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar que se fundó en el año 1959 en la localidad de James Craik, ubicada en el departamento Tercero arriba de la provincia de Córdoba, a 110 km de la ciudad de Córdoba Capital.

### *Actividad principal*

La empresa se dedica desde entonces a la venta y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Trabajando con multimasas, entre las más importantes se encuentran: Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Johnson y Johnson, Kodak, entre otras.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a su competencia a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios como: el tiempo de entrega acotado (entre 24 y 48 hs); descuento por pago contado y financiación de hasta 30 días; visitas de los vendedores y asesoramiento permanente; mix de productos y marcas.

El procedimiento de comercialización se realiza mediante una etapa de abastecimiento, en el cual cada sucursal envía los pedidos de ventas de cada uno de los vendedores al centro de distribución, lo cual determina la cantidad de mercadería a comprar. En una segunda etapa de recepción, se recibe y se descarga la mercadería solicitada en cada uno de los depósitos, con un previo control para cotejar los productos con la lista de pedidos realiza al proveedor. Por último se encuentra además la etapa de ventas, las cuales se ejecutan sin restricciones, solo basándose en requisitos tributarios.

### *Visión y Misión*

La Visión por la cual se rige el funcionamiento de la empresa es: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores,

buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

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

### *Instalaciones físicas y ubicación geográfica*

El funcionamiento actual de la empresa es llevado adelante por cuatro socios, que poseen distribuidoras y salones de ventas autoservicios mayoristas en algunas ciudades de los alrededores a James Craik como son en: San Francisco, Río Cuarto, Río Tercero, Córdoba Capital, y Villa María, hasta hace un par de años atrás que cerró.

Para cumplir con sus tareas poseen 130 empleados distribuidos en las distintas sucursales, además de una flota de 73 vehículos, que incluyen, automóviles, utilitarios, camiones y montacargas. Lo que le permite satisfacer a más de 6000 clientes en casi la totalidad de la provincia de Córdoba, con más de 35 vendedores.

En el presente la empresa cuenta con un centro de distribución principal en la localidad de James Craik, el mismo unificó distintas propiedades que tenían en esa ciudad. El depósito tiene una superficie de 5760 m<sup>2</sup>, el depósito de vehículos 800 m<sup>2</sup> y las oficinas 300 m<sup>2</sup>, completando de esta manera una superficie total de 6860 m<sup>2</sup>.

Para la realización de este nuevo centro que tenía como objetivo la organización interna, se utilizaron distintas fuentes de financiamiento: en primer lugar la venta de las propiedades y estructuras donde hasta ese momento funcionaban sus actividades, otra fuente de financiamiento lo presenta un loteo que realizaron, y la venta de una parte de este, además del alquiler de hectáreas a productores agropecuarios, y como última fuente obtuvieron un préstamo bancario a una tasa nominal anual de 12% a amortizarse en 10 años.



Es desde aquí, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior de la provincia situadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco, y Córdoba Capital, todas ellas salvo la última tienen además de la distribuidora un autoservicio mayorista.

Con respecto a la sucursal evaluada, ésta se sitúa en la ciudad de Río Tercero, localidad que se encuentra en el departamento tercero arriba, provincia de Córdoba, a 96 km de Córdoba Capital y a 100 km de James Craik, cuenta con una superficie de 22 km<sup>2</sup> y 46.800 habitantes según el último censo del año 2010, lo que la hace la 7<sup>a</sup> ciudad de la provincia en mayor cantidad de habitantes.

Esta sucursal nació en el 1987, la misma está ubicada en la principal avenida de acceso a la ciudad (Av. Gral. Savio 1563). En la actualidad posee 13 empleados: 1 encargado, 1 administrativo, 4 vendedores, 1 empleado de salón de venta, 2 de depósito, 2 repartidores, y 2 ayudantes de reparto. Además para la distribución esta sucursal cuenta con 3 camiones y 4 vehículos para ventas (autos y camionetas).

La superficie total del lugar es de 1190.96 m<sup>2</sup>, de los cuales 156.24 m<sup>2</sup> pertenecen al local comercial. Con esta infraestructura abastecen a 4 zonas; la primera de ellas es exclusivamente Río Tercero; la segunda incluye Hernando, Tancacha, Villa Ascasubi, Colonia Almada, San Agustín, y Corralito; la tercera zona es Santa Rosa, V. Gral. Belgrano, V. del Dique, Rumipal, Embalse, Los Cóndores; por último Berrotarán, Elena, Alcira Gigena, y grandes clientes de otras zonas.

En cada zona, los pedidos se recolectan quincenalmente un día establecido en cada zona, y las entregas de mercaderías se realizan al día siguiente. Mientras que los pedidos a casa central se realizan los días viernes, y el día martes posterior reciben la mercadería solicitada.

## Organigramas

### Organigrama de sucursales

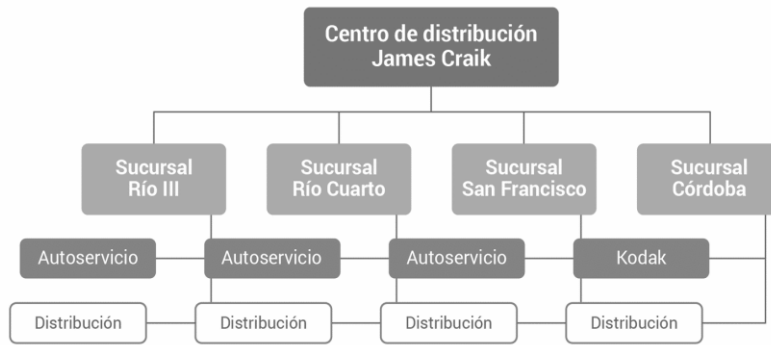


Figura N° 1- Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

### Organigrama de la casa central

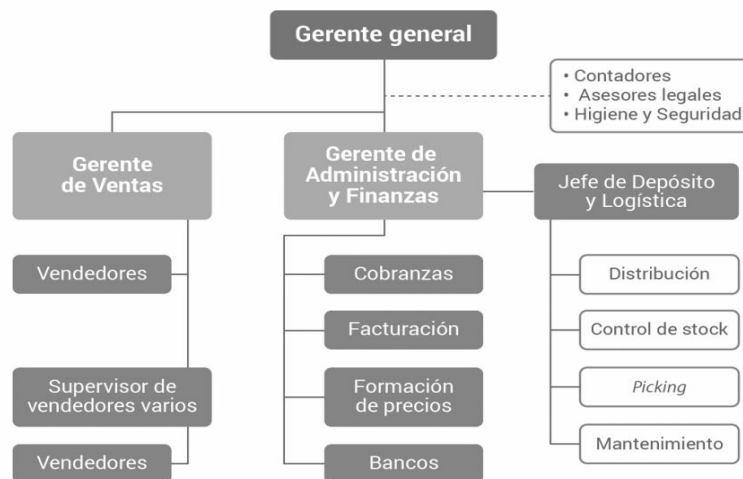


Figura N° 2- Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

## *Micro y Macro entorno*

### *Competencia*

Esta empresa analiza su competencia clasificándola en dos grupos, debido a las actividades que realizan: el primero serían los mayoristas con salones comerciales para venta al público, en las ciudades de Río Tercero y San Francisco solo tienen una empresa en cada uno que consideran competencia, mientras que en las otras localidades tienen un promedio de 4 empresas competidoras por cada una de sus sucursales. El otro grupo está dado por las empresas con preventistas y entrega a domicilio, dentro de las cuales las principales competidoras en la zona son dos empresas situadas en la ciudad de Rosario, además de pequeños competidores en cada localidad donde la empresa tiene sus sucursales, pero al igual que se menciona antes, algunas localidades tienen solo un competidor local, y otras entre tres y cuatro empresas.

### *Proveedores*

Los productos que la empresa vende son de una variedad muy amplia, ya que las ventas no están enfocadas en alguna línea en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. En la actualidad A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. mantiene contrato y comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

### *Clientes*

Dentro de los rubros con los que comercializa en general son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, maxi-quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Para obtener nuevos clientes utilizan las redes sociales, las búsquedas en Google My Business, sponsors, el boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

## Análisis de contexto

### Matriz PESTEL de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L de contexto

	FACTORES EXTERNOS	DETALLE	INCIDENCIA
DIMENSIÓN POLÍTICA	Cambio de gobierno	Inestabilidad de lineamientos políticos frente a un escenario de elecciones	Desfavorable
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Cambio de ciclo económico: crisis o bonanza	En periodo de crisis: escasas alternativas de obtención de financiamiento externo o a elevados costos por intereses.	Desfavorable
	Índice de precios	Los clientes tienen reducido poder de financiación en cuanto a precio y financiación	Favorable
	Inflación	Los costos operativos y los insumos se incrementan en una tasa mayor a los precios de ventas	Desfavorable
	Tipo de interés	Alta tasa de interés para créditos bancarios	Desfavorable
	Tipo de cambio	Precios de productos importados o exportados influenciados por la depreciación de la moneda nacional.	Desfavorable
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL	Cambio Patrones de consumo	El cliente puede optar por cambiar a la competencia con facilidad en productos que no sean exclusivos	Desfavorable
	Cambio de hábitos de consumo	Ante situaciones de crisis, la gente comienza a hacer compras en mayoristas para generar un pequeño ahorro en el consumo	Favorable
	Cambio de modalidades de financiación de parte los proveedores	En situaciones de inflación constante, los proveedores tienden a cubrirse de este fenómeno ofreciendo solamente créditos a corto plazo o a largo plazo pero con intereses	Desfavorable
	Cambio de modalidades de pago por parte de los clientes.	En situaciones de crisis, los clientes aumentan la demanda de formas de pagos a créditos con mayores plazos de vencimiento.	Desfavorable
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Impacto de las tecnologías de información	Uso de redes sociales como Facebook, Google My Business.	Favorable
	Impacto de las nuevas tecnologías	Internet ofrece el único medio de comunicación para los pedidos interno	Favorable
DIMENSIÓN ECOLÓGICA	Aumento de contaminación	Trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano	Desfavorable
DIMENSIÓN LEGAL	Leyes laborales	Leyes de higiene y seguridad	Favorable
	Leyes municipales	Ordenanza N°1564/07, implica trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano	Desfavorable

Cuadro N° 1- Fuente: Elaboración propia

## *Diagnóstico organizacional*

### *Matriz FODA de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.*

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
<b>ORIGEN INTERNO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	Falta de clasificación de los clientes	Cobertura geográfica
	Falta de plan de contingencias frente accidentes (incendio)	Confianza con proveedores
	Ausencia del área de RRHH	Manejo cuidadoso de finanzas
	Criterio de jerarquización de los empleados en los puestos	Precios competitivos
	Conflictos familiares por sucesión de la empresa	Servicios de diferenciación del producto
	Integración de procesos de control de mercadería	Recambio de maquinarias reciente
	Estrategia publicitaria	
<b>ORIGEN EXTERNO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	Sensibilidad del cliente frente a variaciones de condiciones.	Cambio de hábito del cliente al realizar compras al mayorista
	Aumento generalizado de costos operativos e insumos	Expansión del mercado a través de la demanda por internet
	Inestabilidad de lineamientos políticos y económicos	Pequeños competidores en cada zona
		Ubicación estratégica de la casa central

Cuadro N° 2- Fuente: Elaboración propia

### *Análisis específico*

Basado en los datos recolectados se observa que en este tipo de empresa de productos de almacén, el rendimiento o margen bruto de ganancia de cada artículo es bajo, por lo que para lograr aumentar la rentabilidad en general resulta imprescindible alcanzar una adecuada gestión del flujo del capital de la empresa. En conclusión es decir disminuir los plazos de rotación del stock de mercadería para de esta manera incrementar el volumen de venta; además reducir el intervalo de tiempo de cobro de los créditos otorgados por la empresa en las ventas realizadas y extender el período de pago a los proveedores por la mercadería adquirida, así de esta forma obtener mayor disponibilidad de liquidez. Otro de los factores en los cuales radica la importancia mencionada de la gestión del capital de trabajo, es el contexto social en el que se encuentra la empresa analizada. El país de residencia se encuentra en un período de inflación permanente, generando un aumento constante y desmedido en los precios de los insumos y costos operativos necesarios para llevar a cabo las actividades; además es afectado por las etapas de elecciones presentes en los distintos niveles gubernamentales, originando inestabilidad en los lineamientos políticos, por ello es fundamental el gestionar las inversiones y riesgos más influyentes frente a esta situación.

Por otro lado la optimización del ciclo económico de la empresa, permitiría entre otras alternativas, conseguir financiación interna para llevar a cabo inversiones a largo plazo que se propone en la actualidad, como son la ampliación de depósitos existentes o la construcción de nuevas propiedades.

Para poder llevar a cabo los análisis planteados se utilizan distintos indicadores como son: período medio de cobro, período medio de pago y rotación de inventarios.

## **Marco Teórico.**

Históricamente en varios países solo se utilizaban los indicadores de gestión y análisis para evaluar el desempeño y control en las empresas, esta modalidad cambió en los '80 por la globalización que tomaron los mercados, que indujo a las empresas de los diversos sectores a efectuar cambios para ser competitivos y productivos, es aquí cuando se comprendió la importancia de su uso para exponer y controlar el flujo de capital de trabajo. Este pensamiento es justificado por autores como Acevedo, Amaro (2019) que consideran que “la planificación y administración del capital de trabajo contribuyen a la toma de decisiones gerenciales y a la mejora de la eficiencia de la logística en las organizaciones”. Al igual que lo expresa Milanesi, Schimdt (2019) mencionando que es “necesario comprender como se comporta el capital y su impacto en la rentabilidad de la compañía, desde una política conservadora y una política agresiva, siendo que ambas pueden causar resultados negativos y con esto una pérdida o destrucción del valor de la riqueza de los propietarios”

### *Revisión analítica de la bibliografía*

#### *Importancia de la administración del capital de trabajo.*

Define Lorenzo, Solis (2010) al capital de trabajo como “la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo, o también como la cifra resultante de la diferencia entre los activos circulantes y pasivos circulantes”. Es decir la disponibilidad de capital dada por la diferencia entre los plazos de tiempo de la empresa de cobro, pago y rotación de inventarios.

En la actualidad, para que las empresas se mantengan activas, este proceso de análisis del flujo de capital es constante, para posteriormente lograr una correcta administración del mismo. Ya que como expresa Duvert, Elia, Saucedo, Oyola (2014) “la administración del capital de trabajo es una herramienta importante para la empresa ya que le permite conocer la situación económica y financiera de cada uno de sus componentes como el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, su buen manejo permitirá tomar decisiones acertadas, obteniendo una mayor liquidez y rentabilidad en el transcurso de los años”

El análisis mencionado anteriormente se lleva a cabo mediante la aplicación de distintos indicadores cuantitativos como son: el período medio de cobro, período medio de pago y rotación del inventario.

### *Concepto de indicadores de gestión*

Mora García (2011) describe a los indicadores como herramientas cuantificables que permiten detectar variaciones positivas o negativas, expresando el resultado de un proceso y la relación entre dichas variaciones.

Estas herramientas también son fáciles de interpretar y exponen una medida a tomar cuando alcanza determinados parámetros ya establecidos, además brindan información importante y esencial para el funcionamiento de sistemas integrados, como el de una empresa. Estos son seleccionados de acuerdo a la necesidad de información requerida para aplicar, este tipo de indicadores utilizados son definidos como de gestión. Al referirnos a gestión se hace alusión a la acción de dirigir y administrar operaciones dentro de una empresa para la obtención de resultados propuestos.

Mediante la fusión de los términos anteriormente expresados más los conceptos brindados por varios autores como Abarracín, Rodríguez, Sanchez (2018); Lozano, Soledispa (2010), se logra conceptualizar a los indicadores de gestión como las herramientas de control por las cuales a través del análisis de relación entre expresiones cualitativas o cuantitativas se consigue evaluar distintos parámetros para facilitar la toma de decisiones en las organizaciones.

### *Clasificación y descripción de los indicadores*

Introduciéndose en las aplicaciones de estos indicadores, se encuentra el período medio de cobro, el cual permite medir en días el tiempo del plazo que transcurre desde que se realiza la venta al cliente hasta que se hace efectivo el pago del mismo. Por otro lado se utiliza el período medio de pago, que contabiliza en días el tiempo del plazo que sucede desde el momento en el cual la empresa adquiere la mercadería hasta que lleva a cabo el pago a los proveedores por la adquisición de la misma. En consecuencia como detalla Boronat (2005), “la diferencia entre los plazos de cobro y pago ofrece a la empresa el número de días que tendrá para financiar sus compras en función de los días que tarda en cobrar a sus clientes. Para poder expresarlo en términos financieros, se explica cómo homogeneizar ambos plazos y calcular el período medio de maduración”.



Por último otro indicador a utilizar es la rotación de inventarios, el cual logra observar la cantidad de veces que tarda una empresa en reemplazar su stock de mercadería por su venta en un período de tiempo, es decir medir la rapidez en la cual se venden los productos. Como se interpreta según Gomez, Marquez, Quiroga (2018), “el inventario debe rotarse con prontitud, porque mientras más rápida sea su rotación, menor es el monto que debe invertir la empresa para satisfacer una demanda dada de determinado servicio o mercancía”.

### *Conclusión Propia*

Al tomar como base los datos que ofrece la empresa A.J & A. Redolfi, e integrando las ideas principales anteriormente descritas, se puede determinar que en la situación por la cual transcurre dicha empresa sería la adecuada para aplicar los estilos de indicadores mencionados, ya que facilitarían la medición de los valores propios que describirían el ciclo económico de la misma.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Como se observa en el funcionamiento de esta empresa, se percibe la ausencia de análisis y evaluaciones previas sobre el flujo del capital de trabajo, sumado a que se refleja en el organigrama la falta de un staff de asesoramiento externo o un área interna que cumpla esa función. En consecuencia resulta imprescindible la aplicación de distintos indicadores para poder analizar el circuito económico de toda la empresa en el transcurso de un período para posteriormente optimizarlo.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Dentro de la importancia de analizar el circuito económico de la empresa, se encuentran factores como: la falta de alternativas para obtener financiamiento externo para llevar a cabo inversiones a largo plazo pretendidas por esta empresa, como la ampliación del depósito de la casa central ubicada en la ciudad de James Craik para el traslado de otras sucursales a esa ubicación.

Otro de los factores a tener en cuenta es que en base a datos informados por el INDEC se refleja que en Argentina la inflación muestra a través del IPC (índice de precios del consumidor) una tendencia de crecimiento constante, reflejando un porcentaje del 24,8% en el mes diciembre del año 2017, hasta llegar a un 54,% en el mes de agosto del 2019, por lo que esto constituye otro factor a evaluar ya que se lo considera una amenaza directa para los resultados de la empresa. Dicha medición se expone con los indicadores ya citados anteriormente que brindan datos para comparar las fluctuaciones en los créditos otorgados y recibidos por la empresa, al igual que la rapidez en la cual renueva su stock de mercadería, todo ello en conjunto en el transcurso de tiempo con respecto a la inflación, y al margen total del resultado bruto.

Por otra parte además la empresa analizada, se encuentran inmersa en un contexto de elecciones, a nivel intendencia, gobernación y presidencia, a llevarse a cabo en el transcurso del presente año durante los meses de mayo a octubre. Este tipo de situaciones producen inestabilidad en cuanto a lineamientos políticos y económicos, como por ejemplo fue la aplicación del programa Productos Esenciales, medida que incluye el acuerdo de no aumentar los precios de varios de los productos incluidos en la canasta básica, que son justamente los comercializados por esta empresa. Dicho acuerdo

en los precios se halla vigente en la actualidad y con miras de continuar en el tiempo, posiblemente dependiendo principalmente del resultado de las elecciones referenciadas. Por lo que se genera el interés en aplicar los indicadores para lograr estudiar el nivel de impacto a producir en la empresa por esta medida expresada, como también de otros factores que pueden derivar del contexto descripto.

### *Relevancia de la resolución del problema puntual*

La relevancia de realizar todos estos análisis nombrados, yace en aplicar medidas para optimizar el mencionado flujo de capital de trabajo, entre otras consecuencias logrando obtener mayor liquidez, financiación interna para inversiones a largo plazo y aumentar la rotación de inventarios para alcanzar un mayor volumen de ventas obteniendo ampliar el margen de ganancias brutas.

### *Conclusión diagnóstica*

Se observa mediante este método la oportunidad en la mencionada empresa de generar mayor liquidez del capital, logrando además disponibilidad de financiación propia. Como igualmente se presenta la ocasión de sentar un precedente a utilizar en el proceso de optimización, ya que como se alegó al inicio, en esta empresa no se encuentra un área o asesor externo que cumpla esta función.

## **Plan de implementación**

En el plan de implementación se especifica y se formaliza una propuesta para analizar y optimizar el ciclo del capital de trabajo de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. Este plan está compuesto de las siguientes partes: alcance; recursos involucrados; acciones concretas a realizar; marco de tiempo; evaluación y medición de la propuesta.

### *Alcance*

De contenido: Se trata una temática sobre la aplicación de distintos indicadores, analizando datos necesarios para contribuir con decisiones sobre el capital de trabajo.

Temporal: El informe abarca información proveniente del ejercicio 2018, de la empresa Redolfi.

Ámbito geográfico: se aplica sobre la zona en la cual se encuentra la casa central de esta empresa, es decir la localidad de James Craik dentro de la provincia Córdoba, país Argentina.

Metodológico: es un análisis y evaluación de tipo cuantitativo.

Limitaciones: En la ejecución de este informe no se generaron dificultades o limitaciones de importancia debido a que la información fundamental, se encontraba disponible inicialmente.

## *Recursos involucrados*

### *Cuadro de recursos involucrados*

ACTIVIDADES	RECURSOS	TAREAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN Y OBJETIVOS	Medios de comunicación (internet, telefonía) equipos informaticos (computadora programas Excel, Word), tiempo de trabajo del asesor.	Comunicación con las distintas áreas de la empresa, búsqueda de antecedentes, formulación de alternativas y de objetivos	Staff de asesoramiento externo	\$ 46.875
RECOLECCIÓN Y SELECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN NECESARIA	Equipos informaticos (computadora, programas Excel, Word) material bibliográfico didáctico, estados contables, tiempo de trabajo del asesor.	Busqueda de datos referidos a las alternativas y objetivos planteados, descarte de información innecesaria.	Staff de asesoramiento externo	\$ 37.500
APLICACIÓN DE INDICADORES CORRESPONDIENTES	Equipos informaticos (computadora programas Excel, Word) formatos estandarizados para la aplicación de indicadores, tiempo de trabajo del asesor.	Creación o utilización de fórmulas para la aplicación de los indicadores sobre los datos obtenidos	Staff de asesoramiento externo	\$ 18.750
OBSERVACIÓN Y COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	Equipos informaticos (computadora programas Excel, word) formatos de tablas o gráficos, tiempo de trabajo del asesor.	Creación de gráficos o tablas para medir las alternativas	Staff de asesoramiento externo	\$ 18.750
DESARROLLO DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y APLICACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA	Equipos informaticos (computadora programas Excel, Word), tiempo de trabajo del asesor.	Desarrollo del análisis de los datos, selección, justificación y aplicación de la alternativa conveniente	Staff de asesoramiento externo y personal gerencial	\$ 28.125
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN INICIAL				\$ 150.000

ACTIVIDADES	RECURSOS	TAREAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
APLICACIÓN DE INDICADORES CORRESPONDIENTES	Equipos informaticos (computadora programas Excel, Word) formatos estandarizados para la aplicación de indicadores, tiempo de trabajo del asesor.	Creación o utilización de fórmulas para la aplicación de los indicadores sobre los datos obtenidos	Staff de asesoramiento externo	\$ 18.750
OBSERVACIÓN Y COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	Equipos informaticos (computadora programas Excel, word) formatos de tablas o gráficos, tiempo de trabajo del asesor.	Creación de gráficos o tablas para medir las alternativas	Staff de asesoramiento externo	\$ 18.750
DESARROLLO DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y APLICACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA	Equipos informaticos (computadora programas Excel, Word), tiempo de trabajo del asesor.	Desarrollo del análisis de los datos, selección, justificación y aplicación de la alternativa conveniente	Staff de asesoramiento externo y personal gerencial	\$ 28.125
COSTO ANUAL DE SOSTENIMIENTO FUTURO				\$ 65.625

Cuadros N°3 - Fuente: elaboración propia

En los cuadros anteriores se detallan los recursos necesarios para concretar la aplicación, mucho de ellos (equipos informáticos, medios de comunicación, programas, etc.) están a disposición del asesor externo, con lo cual el presupuesto se basa únicamente en los honorarios del profesional que toma la tarea de asesoramiento. Para el cálculo de dicho presupuesto se tiene en cuenta el valor por jornada, se utiliza como base la Resolución 79/18 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba sobre los aranceles indicativos para servicios profesionales, y además se tiene en consideración la experiencia personal del asesor. Se estima como valor hora \$1.250, y la duración aproximada de la jornada de 1,5 hs diarias, con un total de 7,5 hs semanales. El total del presupuesto para la implementación inicial de todas las tareas programadas en el primer ejercicio es de \$150.000 y el costo total anual de sostenimiento para los ejercicios futuros es de \$65.625 (el cual incluye solo las tareas de aplicación de indicadores correspondientes; observación y comparación de resultados obtenidos; desarrollo de análisis, evaluación y aplicación de alternativa seleccionada). El pago de dichos honorarios se realiza por etapas, según se vayan concretando las tareas. (Ver cuadro N° 5- Diagrama de Gantt).

El responsable de todo el proceso es el staff de asesoramiento externo, pero en la última etapa se incluye al personal gerencial, ya que es quien toma la decisión en última instancia.

### *Acciones concretas a realizar*

#### *Planteamiento de alternativas de decisión y objetivos.*

En esta primera tarea se busca información sobre los antecedentes y la actualidad en la cual se encuentra la empresa en general, para poder generar y contextualizar las alternativas y objetivos planteados.

#### *Recolección y selección de datos e información necesaria*

En esta segunda tarea se recolecta y selecciona la información contable necesaria de la empresa en general, para la posterior aplicación de los indicadores de gestión requeridos.

#### *Aplicación de indicadores correspondientes*

En la tercera tarea a realizar se aplican los indicadores, para obtener información comparable de la empresa en general en distintos períodos. (Datos obtenidos de los estados contables de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L).

#### *Cuadro indicadores de gestión*

Período Medio de Cobro (PMC)		
PMC=	$\frac{\text{CLIENTES X}}{\text{VENTAS X} + (1 \text{ X IVA})}$	X 365
PMC 2017=	$\frac{\$45.888.641,48}{\$275.331.848,88 + \$57.819.688,26}$	X 365
PMC 2017=	50,2 (50 DÍAS)	
PMC 2018=	$\frac{\$53.142.941,30}{\$318.857.647,78 + \$66.960.106,03}$	X 365
PMC 2018=	50,2 (50 DÍAS)	

### Período Medio de Pago (PMP)

$$\text{PMP} = \frac{\text{PROVEEDORES X}}{\text{COMPRAS X} + (1 \times \text{IVA})} \quad \times 365$$

$$\text{PMP 2017} = \frac{\$21.981.198,51}{\$133.221.186,00 + \$27.976.449,06} \quad \times 365$$

$$\text{PMP 2017} = 49,7 \text{ (50 DÍAS)}$$

$$\text{PMP 2018} = \frac{\$25.198.090,83}{\$177.628.248,00 + \$37.301.932,08} \quad \times 365$$

$$\text{PMP 2018} = 42,7 \text{ (43 DÍAS)}$$

### Rotación De Inventarios (RI)

$$\text{RI} = \frac{\text{COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS (Saldo Inicial + Saldo Final) / 2}}$$

$$\text{RI 2017} = \frac{\$128.632.321,85}{(\$18.355.456,59 + \$22.944.320,74) / 2}$$

$$\text{RI 2017} = 6,22 \text{ (6 VECES)}$$

$$\text{PERMANENCIA DE INVENTARIOS EN DÍAS (PI):} \quad \frac{365}{\text{RI}}$$

$$\text{PI 2017:} \quad \frac{365}{6}$$

$$\text{PI 2017:} \quad 60,8 \text{ (61 DÍAS)}$$

$$\text{RI 2018} = \frac{\$147.429.627,44}{(\$22.944.320,74 + \$53.142.941,30) / 2}$$

$$\text{RI 2018} = 3,87 \text{ (4 VECES)}$$

$$\text{PI 2018:} \quad \frac{365}{4}$$

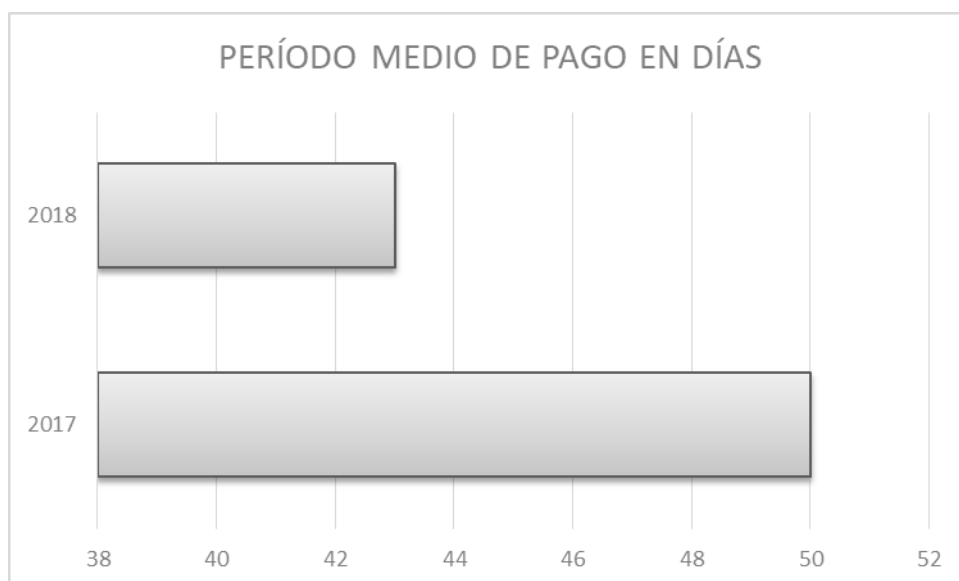
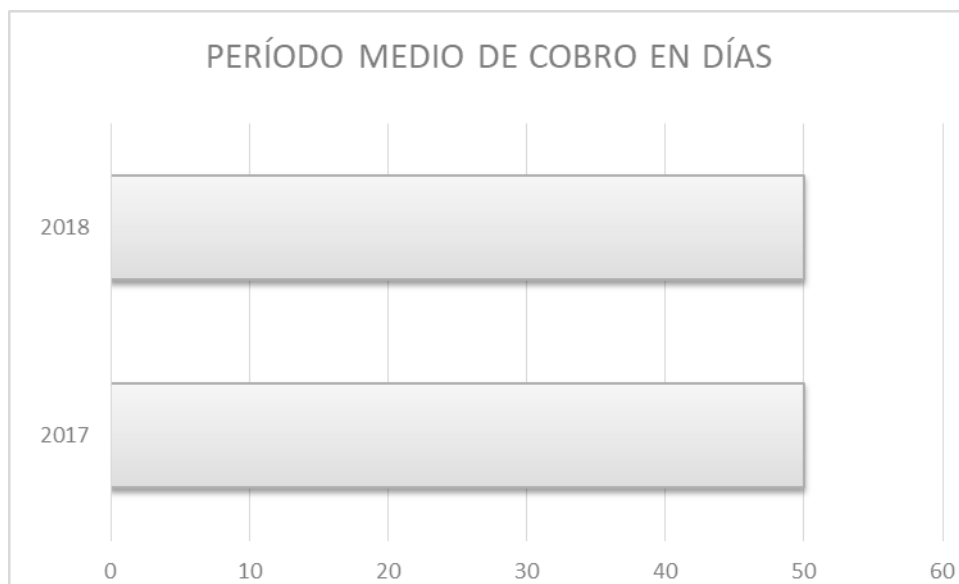
$$\text{PI 2018:} \quad 91,25 \text{ (91 DÍAS)}$$

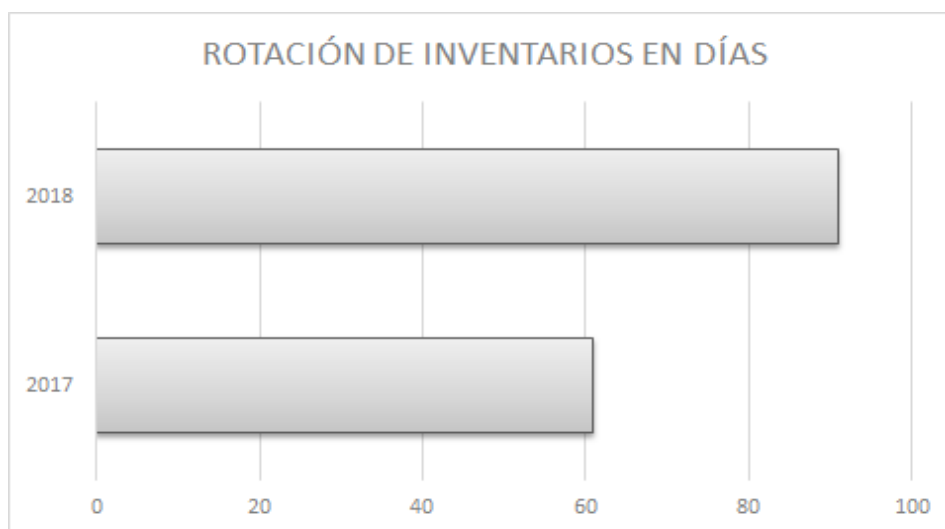


### *Observación y comparación de resultados obtenidos*

En esta cuarta tarea se observan, se detallan y se comparan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los indicadores, utilizando gráficos y tablas para su mejor comprensión.

### *Gráficos de resultados de indicadores de gestión*





Figuras N° 3 - Fuente: elaboración propia

*Desarrollo de análisis, evaluación y aplicación de alternativa seleccionada.*

En esta quinta tarea se analizan los datos generados por cada uno de los indicadores sobre la empresa en general para determinar el ciclo operativo neto, a fin de evaluar las alternativas convenientes así lograr optimizar la rotación del capital de trabajo, al buscar disminuir los plazos de los períodos de cobro, como los de rotación de inventario y por contrario aumentar los plazos de pago. Además se evalúa el nivel de impacto posible de los factores externos en este tipo de decisiones.

Como alternativa principal se observa la posibilidad de utilizar medidas modernas como puede ser el Factoring, que es un mecanismo de financiación de corto plazo por el cual se permite transformar las ventas a crédito de esta empresa en operaciones al contado, mediante la intervención de una entidad financiera que adelanta dichos cobros. Esta decisión igualmente brinda el beneficio de adecuarse al contexto descrito anteriormente, ya que proporciona un proceso eficaz para disminuir la diferencia entre los plazos de pago con los de cobro (como se observa en los gráficos del último ejercicio), sin reducirles directamente los tiempos de créditos a los clientes, ni aumentándoselos a los proveedores. Logrando de esta forma obtener mayor liquidez y disponibilidad para financiación propia.

Por otro lado se verifica que los plazos de la rotación del inventario en el período 2017 eran menores que en el siguiente, percibiendo de esta manera por un lado, una mayor rentabilidad en el primer ejercicio mencionado debido a que se achica el

ciclo operativo, obteniendo ganancias más rápidamente. Para restablecer o mejorar la rotación reflejada en el período 2017, se divisa la posibilidad de aumentar la frecuencia de los pedidos de cada zona a un período semanal reemplazando el actual que es quincenal, como también disminuir aún más los plazos de entrega de la mercadería desde la casa central hacia las sucursales.

### Marco de tiempo

#### Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT																		
Nº	ACTIVIDADES	MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE DECISIÓN Y OBJETIVOS</b>																		
1.1	Investigación de antecedentes, contexto, situación en general de la empresa.		■	■														
1.2	Identificación de alternativas, definición de metas y objetivos a alcanzar.				■	■												
1.3	Determinación de los indicadores de gestión a aplicar.						■											
<b>2 RECOLECCIÓN Y SELECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN NECESARIA</b>																		
2.1	Elección y obtención de los documentos contables propios de la empresa y datos económicos del contexto general.							■	■									
2.2	Revisión de los estados contables, cuentas de la empresa e información de factores económicos externos.									■								
2.3	Recopilación de saldos de las cuentas de la empresa y de factores económicos externos para aplicarlos.										■							
<b>3 APLICACIÓN DE INDICADORES CORRESPONDIENTES</b>																		
3.1	Aplicación de las fórmulas contenidas dentro de los indicadores de gestión sobre los datos obtenidos.												■	■				
<b>4 OBSERVACIÓN Y COMPARACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS</b>																		
4.1	Generación de gráficos de barra con resultados obtenidos de cada indicador aplicado en la empresa.															■		
4.2	Descripción de los resultados expresados en los gráficos de barra.																■	
<b>5 DESARROLLO DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y APLICACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA</b>																		
5.1	Aplicación de fórmulas para lograr optimizar los plazos de rotación del capital de trabajo.																	■
5.2	Relación de las alternativas para la optimización del capital de trabajo con la influencia de factores externos.																	■
5.3	Aplicación de la alternativa conveniente para la optimización del ciclo del capital de trabajo.																	■

Cuadro N°5 - Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se expone cómo se realiza la distribución de las tareas en un diagrama de Gantt. Las mismas tienen una duración total de 4 meses, y se encuentran separadas por semanas para facilitar su comprensión y control.

### *Evaluación y medición de la propuesta*

Para la medición o evaluación de la medida tomada, se utilizan nuevamente los mismos indicadores aplicados anteriormente, pero comparando los resultados obtenidos antes de tomar la medida contra los datos resultantes posteriores. Al realizar un seguimiento de manera mensual con los indicadores marcados desde el inicio del siguiente período, se permite generar un mayor control específico y oportuno del ciclo del capital de trabajo de la empresa. El criterio para determinar si se generan beneficios posteriores a la elección y aplicación de la alternativa, se expone al observar que se alcanzan los índices establecidos previamente en los objetivos.

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusión*

La evidencia que se muestra anteriormente manifiesta que se logra alcanzar el objetivo general planteado inicialmente, ya que se consigue poder analizar y ofrecer una alternativa para optimizar el ciclo del capital del trabajo en la actualidad, de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, permitiendo encontrar la forma y grado oportuno de endeudamiento al menor costo posible de financiamiento. Se obtiene esta determinación al poder observar la evolución en el tiempo de los datos ofrecidos por los indicadores de período medio de cobro, período medio de pago y rotación de activos. Por lo tanto con la fusión de estos tres análisis se pueden establecer los ratios en los cuales la empresa debe ocuparse para perfeccionar el ciclo mencionado.

Para poder concluir este objetivo final, primeramente se pudo por medio del análisis en particular de la situación patrimonial de la empresa, obtener los datos y la información necesaria a la cual se le aplican los indicadores de gestión correspondientes. La aplicación de estos indicadores refleja resultados de la empresa en general, desembocando finalmente en poder evaluarlos y analizarlos contextualizándolos frente a los factores externos actuales.

Para finalizar se expresa, que frente a la carencia que se marca en la empresa de un área específica encargada del análisis previo del ciclo del capital de trabajo, este método planteado resulta de manera práctica y eficaz en la contribución a la resolución de este tipo de situaciones.

### *Recomendaciones*

- La empresa debería estandarizar un método similar al expuesto para poder evaluar cada ejercicio el ciclo del capital de trabajo.
- La empresa debería emplear el mismo análisis con sus sucursales, para así también poder conocer las realidades particulares cada una de ellas, en este ámbito.
- La empresa debería realizar la misma evaluación en el transcurso de varios ejercicios para poder medir la evolución de los resultados a través del tiempo.

## Referencias

- Acevedo, J., Amaro D. (2019) “*La integración de las finanzas al flujo logístico. Aplicación: proceso de alimentación*”.(Trabajo final de grado), Universidad Tecnológica de La Habana. Recuperado el día 17 de octubre del 2019, de [http://www.scielo.sd.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100097&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.sd.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100097&script=sci_arttext&lng=pt)
- Albarracín, A., Rodríguez, C., Sánchez, M. (2018) “*Indicadores de gestión como medida del ocio cultural y nocturno*”. *EJABM*. 94-115. Recuperado el día 24 de septiembre del 2019, de [http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/355/pdf\\_79](http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/355/pdf_79)
- Boronat G. (2005) “*Homogeneización de los períodos medios de cobro y pago*”. (Artículo académico), Revista académica Estrategia Financiera. Recuperado el día 25 de septiembre del 2019, de <http://pdfs.wke.es/6/6/4/8/pd0000016648.pdf>
- Diamante, S. (2019) “*La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años*”. La Nación. Recuperado el día 24 de septiembre del 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indecprecios-nid2211091>
- Dr. Albornoz C; Dr. Cuello M, (2013). “*Administración del capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual*” (Artículo académico), Revista académica Poliantea. Recuperado el día 25 de septiembre del 2019, de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/293>
- Duvert L; Elia L; Saucedo C; Oyola A, (2014). “*La administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad del club Deportivo ABC S.A – Chiclayo, en los períodos 2012 - 2013*” (Tesis de Contador Público) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Recuperado el día 25 de septiembre del 2019, de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/194/1/TL\\_OyolaAlvitesElia\\_SaucedoCarreroDuvert.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/194/1/TL_OyolaAlvitesElia_SaucedoCarreroDuvert.pdf)
- Genesio S, (2016). “*Análisis de la viabilidad, para la apertura de un local comercial de artículos e insumos del rubro fotográfico*” (Trabajo final de grado), Universidad Siglo 21. Recuperado el día 25 de septiembre del 2019, de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12207/TGF%20Genesisio.pdf?sequence=2>

- Gomez M; Marquez D; Quiroga M, (2018). “*Método de control de inventarios*” (Artículo académico), Revista Científica De La Universidad Máximo Gomez Báez de Ciego de Ávila. Recuperado el día 26 de septiembre del 2019, de <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/221/1174>
- Herrera H, (2015). “*Complementariedad de las inversiones a largo plazo y de capital de trabajo ante oportunidades de negocios y consideraciones de liquidez en países latinoamericanos*” (Trabajo final de grado), Universidad ICESI. Recuperado el día 24 de septiembre del 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000522>
- Lamiral, C. (2019). “*Macri quiere renovar hasta noviembre los precios cuidados.*” Recuperado el día 25 de septiembre de 2019, de <https://www.ambito.com/macri-quiere-renovar-noviembre-los-precios-cuidados-n5025992>
- Lorenzo E; Solís A, (2010). “*La teoría del capital de trabajo y sus técnicas*” (Trabajo final de grado) Recuperado el día 26 de septiembre del 2019, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.zip>.
- Lozano, G., Soledispa, J. (2010). “*Sistema de Control de Proceso Empresariales por medio de Indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicios al Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil*”. (Trabajo final de grado). Recuperado el día 24 de septiembre de 2019, de [https://www.academia.edu/11293648/TESIS\\_INDICADORES\\_DE\\_GESTION](https://www.academia.edu/11293648/TESIS_INDICADORES_DE_GESTION)
- Milanesi G., Schimdt M. (2019). “*Gestión del capital de trabajo: Análisis descriptivo y correlacional para empresas cotizantes en bolsa*” (Artículo académico), Revista De La Facultad De Ciencias Económicas. Recuperado el día 17 de octubre del 2019, de <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfce/article/view/3948/3585>
- Mora Garcia L, (2011). “*Las mejores prácticas en las cadenas de abastecimiento*” (Artículo académico), Libro académico Gestión Logística Integral. Recuperado el día 26 de septiembre del 2019, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQB\\_AJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=ind](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQB_AJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=ind)



icadores+de+gestion&ots=lxnZezpQWd&sig=dgr1PflmfLUy0 x2zBj5LjFZqmOA#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false

Redolfi P, (2016). “*Traslado y diseño del Centro de Distribución de A.J & J.A Redolfi S.R.L en la localidad de James Craik* ” (Trabajo final de grado), Universidad Siglo 21. Recuperado el día 17 de octubre del 2019, de <https://www.repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Sanchez L, (2016). “*La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas*” (Artículo académico), Revista académica Universidad y Sociedad. Recuperado el día 25 de septiembre del 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000400006&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000400006&script=sci_arttext&tlng=en)