

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera: Contador Público

**“Análisis de la estructura financiera. Planificación a corto plazo:
Desafíos en la Administración del Capital de Trabajo”**

Empresa: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Autora: Maria Magdalena Gietz

DNI: 31.848.044

Legajo: VCPB30108

Director de TFG: Alfredo González Torres

Documento final, diciembre 2020

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo constituye un Reporte de Caso sobre la empresa A. J. & J. A Redolfi SRL, reconocida firma por sus años de trayectoria en el rubro de mayorista de alimentos, y por su impronta de empresa familiar. Para el diagnóstico de la situación actual se utilizaron dos herramientas de Planificación Estratégica: la matriz FODA y el análisis PESTEL, logrando información que se utilizó como insumo y representó un acercamiento tanto al interior, como al entorno de la empresa.

La problemática hallada refiere principalmente a su planificación financiera de corto plazo. La empresa no cuenta con políticas claras y definidas en torno a la Administración de su Capital de Trabajo, lo cual le ha traído inconvenientes en las actividades de operación y financiamiento que hacen al día a día de su actividad.

Se analizaron los flujos fundamentales que determinan la estructura del Ciclo Operativo de la empresa a través de indicadores clave, y se detectó que la empresa no hace un uso eficiente de estos componentes, por lo que se propuso optimizarlo buscando el equilibrio en entre solvencia y rentabilidad, tal como se plasma en la visión de la empresa.

Para revertir y mejorar la situación actual se elaboró un Plan Implementación que involucra a todas las áreas de la empresa en un trabajo articulado y transversal, que ofrece con acciones y herramientas de gestión concretas, nueva forma de trabajo de cara al futuro.

Palabras Clave: Planificación Financiera, Capital de Trabajo, Ciclo Operativo, Indicadores

Abstract

This work constitutes a Case Report on the company A. J. & J. A Redolfi SRL recognized firm, for its years of experience in the field of food wholesaler and for its imprint of family business. Two Strategic Planning tools were used for the diagnosis of the current situation: the SWOT and the PESTEL analysis, achieving information that was used as an input and represented an approach both to the interior and to the company environment.

The problem encountered relates mainly to its short-term financial planning. The company does not have clear and defined policies around the Administration of its Working Capital, which has brought it inconvenience in the operations and financing activities that make day-to-day activity.

The fundamental flows that determine the structure of the company's Operating Cycle through key indicators were analyzed, and it was detected that the company does not make efficient use of these components, so it was proposed to optimize it by looking for the balance in solvency and profitability, as reflected in the company's vision

To reverse and improve the current situation, an Implementation Plan was developed that involves all areas of the company in an articulated and transverse work, which offers with concrete actions and management tools, new way of working for the future.

Keywords: Financial Planning, Working Capital, Operating Cycle, Indicators

Índice

Resumen Ejecutivo	I
Abstract	II
Introducción	1
<i>Objetivo General</i>	4
<i>Objetivos Específicos</i>	4
Análisis de la Situación	5
<i>Análisis de Contexto - PESTEL</i>	6
<i>Dimensión Política</i>	6
<i>Dimensión Económica</i>	7
<i>Dimensión Sociocultural</i>	8
<i>Dimensión Tecnológica</i>	9
<i>Dimensión Ecológica</i>	10
<i>Dimensión Legal</i>	10
<i>Diagnóstico Organizacional - FODA</i>	11
<i>Análisis Específico según el Perfil Profesional</i>	12
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementación	19
<i>Alcances del Plan de Implementación</i>	19
<i>Alcance Espacio Temporal</i>	20
<i>Recursos y Presupuesto para la Implementación</i>	20
<i>Acciones Específicas a Desarrollar</i>	22
<i>Marco Temporal para la Implementación - GANTT</i>	26
<i>Medición y Evaluación de las Acciones</i>	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Referencias	31
Anexos	A
<i>Análisis de Ratios e Indicadores</i>	A
<i>Presupuesto de Recursos: apertura mensual</i>	D

Introducción

La empresa A. J. & J. A Redolfi SRL, en adelante AJR, surge como tantas empresas de origen familiar en la década del 70 en James Craik, una pequeña localidad al centro de la provincia de Córdoba. Actualmente, se encuentra transitando su tercera generación, abocándose principalmente a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios.

Desde el año 1993 cuenta con personería jurídica propia. A partir del año 2007 logra finalmente, luego de un proceso judicial de sucesión, la conformación actual del 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos.

Durante los últimos años ha dado grandes saltos de crecimiento y apostando a nuevos desafíos: abriendo nuevas sucursales, consiguiendo alianzas con nuevos proveedores de primeras marcas y obteniendo exclusividades, que trajeron consigo la captación de nuevos clientes.

Sin dudas, el mayor desafío de los últimos años ha sido la inversión en el nuevo depósito en las afueras de la ciudad, sobre la sobre la ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista que une Córdoba y Rosario. El proyecto de inversión fue parte de un plan estratégico, que tenía como propósito continuar con su expansión y mejorar la organización interna.

Mediante la puesta en marcha de la mencionada inversión, se lograrían beneficios tanto sobre cuestiones de carácter endógenas, como de carácter exógeno a la empresa.

Las cuestiones endógenas que se verían mejoradas son: por un lado, la centralización de la mercadería en un solo lugar, que actualmente se encuentran distribuidas en cuatro depósitos en la zona céntrica de la ciudad, mejorando la dinámica de trabajo actual que presenta ciertas dificultades, como falta de supervisión por parte del jefe de depósito. Esta imposibilidad de control, por no poder estar en varios sitios a la vez, deriva en costos asociados a hurtos, faltantes, daños y vencimientos de la mercadería; además del consumo de combustibles en manipulación de elevadoras.

Y por otro lado se ampliaría la capacidad de acopio de mercadería, pudiendo adquirir mayores volúmenes de stock alcanzando mayores descuentos que los que le

otorga el proveedor actualmente. Esta economía de escala, mejorada, le permitiría a la empresa disminuir el precio final del producto y/o ampliar el *mark up* dependiendo el caso.

En lo que respecta a factores exógenos se puede cumplimentar con la legislación municipal, (Ordenanza N° 1564/07) que estipulaba la exigencia de trasladar la infraestructura (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano. Dicha inversión se realizó en el año 2008, logrando acceder a los beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados, a aquellas empresas que cumplimentaran con la exigencia antes del año 2009. Esta obra se encuentra en su fase final, debiendo ser inminente el traslado de los depósitos.

Todo esto representa un claro ejemplo de como AJR ha ido respondiendo al crecimiento, acompañando esa vorágine con políticas de planificación financiera de largo. El traslado sin dudas, fue una apuesta a reestructurar su presupuesto de capital, que conjuntamente con la estructura de capital, son las denominadas por (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010); como las decisiones fundamentales de las finanzas corporativas, pero que apuntan a una horizonte de largo plazo.

Posteriormente, con el pasar de los años fue imperiosa la necesidad de atender la planificación financiera de corto plazo, el día a día de las operaciones, el manejo ordenando de la actividad habitual. En este sentido, lo referido a la tercera decisión fundamental de las finanzas corporativas: la Administración del capital de trabajo, definida como: “una actividad cotidiana que le garantiza a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con sus operaciones y evitar costosas interrupciones. Esto comprende varias actividades relacionadas con el recibo y el desembolso de efectivo del negocio”. (Ross et al., 2010)

Sobre esta temática se localizó un antecedente de estudio realizado por docentes de la Universidad Nacional del Sur, que aborda la administración eficiente del capital de trabajo como un aspecto fundamental en la gestión financiera de las pymes. Si bien el trabajo fue realizado Bahía Blanca, menciona que se ven representados los casos típicos de gestión ineficiente, que resultan comunes a todas las pyme del interior del país.

El trabajo en cuestión concluye que la gestión y el control eficiente del Capital de Trabajo constituye un aspecto sustancial dentro de la administración financiera, mención que la toma de decisiones basadas únicamente en lo que los empresarios denominan

"experiencia"; sin tener en cuenta la teoría y la buena práctica financiera, es una conducta recurrente en las pymes y que precisamente anuncia inminentes fracasos financieros. (Rotstein, Esandi, Barco, & Briozzo, 2004)

En el caso de AJR, el tener tantos años de experiencia en el mercado ha llevado a confiarse de ello, y que en éste aspecto, existan decisiones basadas únicamente en la experiencia de sus dirigentes. Según la información relevada, se han detectado decisiones tomadas bajo esta modalidad, como compras de mercaderías basadas en aproximaciones informales, falta de evaluación de los clientes, antes de otorgarles financiación, y posterior evolución de deudas, lo cual representa un riesgo en la gestión de la empresa.

Formalizar estos aspectos en un plan que abarque el análisis de cada rubro que compone el capital de trabajo, estableciendo criterios de decisión, sería un valioso instrumento para la detección temprana de fallas.

Sobre este tema se localizó otro valioso antecedente de estudio a saber: puntualmente el trabajo “Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la Empresa Redolfi SRL”, analiza la planificación financiera de corto plazo pero de manera parcial, es decir hace foco en una parte de lo que conforma el capital de trabajo y el funcionamiento del circuito operativo de la empresa, evaluando específicamente la estructura de las cuentas por cobrar. En el mencionado estudio se detectaron inconvenientes y desfases al analizar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, realizando un diagnóstico al área de ventas y cobranzas y proponiendo un plan de implementación que mejore dicha situación en concreto. (Serrano Battiston, 2019)

Avanzando en el análisis y tomando los antecedentes como punto de partida, se observa que en lo que refiere a su planificación financiera de corto plazo la empresa no cuenta con políticas claras y definidas en torno a las actividades de operación y financiamiento que hacen al día a día de su actividad y que conforman su ciclo operativo.

Por lo antes mencionado, se ha decidido trabajar sobre la estructura de financiamiento de la empresa, poniendo énfasis en la administración del capital de trabajo, es decir en sus planificación financiera de corto plazo. Buscando el equilibrio entre solvencia y rentabilidad, tal como se plasma en la visión de la empresa, en estrecha vinculación con el análisis de su ciclo operativo.

La importancia para una empresa como AJR, radica en que como menciona Ross et al. (2010) “la administración del capital de trabajo es una actividad cotidiana que le garantiza a la empresa suficientes recursos para seguir adelante con sus operaciones y evitar costosas interrupciones”.

Concretamente se analizarán los tres flujos fundamentales que determinan la estructura del ciclo operativo de la empresa: periodo del inventario, periodo de cuentas por cobrar y periodo de cuentas por pagar.

Se buscará entonces, la optimización del uso de los recursos analizando ratios en las principales cuentas de activos y pasivos corrientes para verificar el apareamiento de los plazos y lograr el equilibrio en el Capital de Trabajo a mantener: conservando un amplio margen de seguridad para no caer en insolvencia, pero no tan abultado que haga perder rentabilidad. (Albornoz, 2006)

A continuación se describen los objetivos que se conforma el presente TFG:

Objetivo General

Analizar la estructura de financiamiento actual de la empresa A. J. & J. A Redolfi SRL, con énfasis en la administración del capital de trabajo, en pos de evaluar y mejorar los principales componentes del Ciclo Operativo.

Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar el Ciclo Operativo de la empresa y los principales aspectos que lo componen, con el propósito de optimizar recursos y asignarle un nuevo centro de responsabilidad, transversal a todas las áreas
- ✓ Establecer lineamientos de una política de crédito ajustada a las necesidades de los clientes, que permita mejorar las ventas y las tasas de cumplimiento en las cuentas corriente
- ✓ Proponer el uso de herramientas prácticas y aplicables en materia de administración de inventario con el propósito de aumentar su rotación y disminuir costos asociados al mal manejo
- ✓ Analizar la estructura de las cuentas por pagar y proponer políticas de mejora en la relaciones con los proveedores

Análisis de la Situación

AJR se encuentra inmersa en un sector que es altamente competitivo. Existen infinidad de proveedores ofreciendo productos similares de consumo masivo, y para afrontar esta problemática se planteó una estrategia centrada en la diferenciación buscando ofrecer de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”, dos aspectos que los clientes del sector valoran y que les permite marcar una diferencia respecto de sus competidores.

La empresa desempeña sus actividades en la sede central de James Craik y posee cuatro sucursales mayoristas en las localidades de: Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba. Esta amplitud geográfica le permite actualmente, contar con más de 6000 clientes distribuidos en toda la provincia abarcando otras zonas al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis a los que llega a través de sus preventistas.

Realizando un análisis pormenorizado de la información que se cuenta sobre la empresa, se pudo detectar que AJR provee de sus productos a clientes que en general son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, restaurantes, comedores y perfumerías. Una clientela de fidelidad relativa y con alta libertad para cambiar de proveedor ante una mejor oferta del competidor. Exceptuando la clientela cautiva, que la empresa posee por medio de la exclusividad en la distribución de determinadas marcas.

Del conjunto de clientes, a los cuales tienen cargados individualizados en un sistema informático de manejo interno, no los tienen clasificados ni por volumen ni por comportamiento de compra, lo cual podría representar una dificultad, un riesgo y una posible oportunidad desaprovechada.

AJR no tiene planes de financiación para sus clientes, realiza el 80% de sus ventas de contado, esto que a simple vista parecería no presentar dificultades, si no se administra correctamente puede traer aparejado desequilibrios en el capital de trabajo a mantener.

Por otro lado el 20% restante se concreta a plazo, que al no tener una política de crédito clara, sin criterio alguno, otorga como máximo 21 días a algunos clientes y hasta 30 días de financiación a otros.

En este sentido cobra mucha importancia no sólo captar más clientes y ganar volumen de ventas, sino que exista una alta tasa de cumplimiento en los plazos de cobro

para un buen desempeño del ciclo operativo, sin sobresaltos. Es decir, poder afrontar el cumplimiento de los pasivos de corto plazo sin tener que recurrir a financiamiento extra a lo planificado.

Análisis de Contexto - PESTEL

Es una constante de nuestro país, atravesar crisis económicas, crisis políticas y de confianza, donde se vuelve muy incierto para los empresarios dar pasos de inversión, sin al menos, manejar de base ese riesgo inherente que caracteriza nuestra sociedad.

Si además, se contempla que el sector mayorista de productos alimenticios, perfumería y afines es altamente competitivo, y que las grandes cadenas *retail* y principales productores de alimentos tienen gran poder de negociación, cobra real importancia tener un manejo financiero riguroso que minimice, o suavice los vaivenes de la economía.

Para profundizar este análisis se utilizará la herramienta PESTEL, que proporciona un acercamiento a las tendencias en cada una de las dimensiones que conforman el entorno de la organización y el posible impacto.

Dimensión Política

En la Argentina, luego de los comicios del año anterior, se renovaron las gestiones en los tres niveles de gobierno. Puntualmente en la localidad donde se encuentra radicada la empresa continúa la gestión del actual intendente, mientras que a nivel nacional, hubo cambio de bandera política que comenzó con buena aceptación e imagen, pero la realidad de la pandemia que ha invadido el planeta modificó los planes de toda la sociedad, principalmente de los gobiernos actuales.

Sin dudas que este año representa un quiebre en muchos aspectos, tanto en las dirigencias políticas como en la sociedad en sí. La pandemia, ha afectado notablemente el presente inmediato y las proyecciones en materia política económica de manera transversal en nuestro país y el mundo.

No obstante, se entiende como un acontecimiento transitorio, y que se reestablecerán las condiciones de mercado, posiblemente con algunos cambios. Incluso el sector en el que se desenvuelve la empresa, no es de los más afectados, puesto que el confinamiento ha incrementado el consumo en los denominados negocios de cercanía, que proveen alimentos y que representan gran parte de la masa crítica de clientes de la

empresa. Estos comercios, por DNU 297/2020 del gobierno Nacional han sido autorizados durante el aislamiento social, preventivo y obligatorio, a trabajar con normalidad para abastecer a las familias.

En este contexto, los gobiernos nacional y provincial están tomando diferentes medidas para contrarrestar los efectos de la desaceleración de la actividad, que podrían ser bien aprovechados por la empresa.

Dimensión Económica

La dimensión económica innegablemente se encuentra atravesada por la dimensión política, van de la mano. Las distintas corrientes políticas, llegan al poder con su paquete de medidas y al aplicarlas repercuten inmediatamente en la economía, y en las expectativas de la sociedad. Este último aspecto se mide a través del Índice de Confianza del Consumidor (ICC). El ICC mide las percepciones de los individuos sobre el estado de la economía, la situación económica personal y las expectativas a mediano plazo. (Universidad Torcuato Di Tella, s.f.)

Una de las variables económicas que más afectan a los argentinos, desde hace muchos años, y que parecería incontrolable, es la inflación. En el 2019 según el último informe del año publicado por INDEC fue del 53,8%, el valor más alto en casi 30 años. (INDEC, Informes técnicos vol. 4 n° 7 - Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020)

Tal como estaba previsto, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de diciembre se ubicó en 3,7%, lo que llevó a que el alza de precios en todo 2019 trepara al 53,8%. El rubro que mostró mayor inflación fue el de alimentos y bebidas, muy sensible a la variación del dólar, que casi se duplicó en un año, al pasar de \$38 a \$63 entre enero y diciembre. (Donato, 2020)

Ésta dificultad, en éste sector en particular, donde los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, hace descender la tasa interna de rentabilidad, por la brecha que existe entre precio de compra y venta. La empresa, para seguir siendo competitiva tiene que absorber parte de ese incremento de precios.

Las perspectivas para lo que viene, de cara a éste nuevo año, no parecen diferir demasiado. Las medidas que tomo el gobierno en este sentido: política de precios

máximos (Precios cuidados) y un dólar y tarifas de servicios congelados, parecieron desacelerar ésta variable en el comienzo del año. No obstante, en el mes de marzo del corriente, la inflación fue del 3,3 % según los datos del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que elabora el INDEC. (INDEC, Informes técnicos vol. 4 n° 66 - Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020)

El Índice Nielsen *express* indicó que el consumo creció en marzo pasado un 24,8% con relación al mismo mes del año anterior en los supermercados. Los productos de limpieza subieron 62,5% interanual y los productos de almacén, un 29,5%. Se observó un fuerte impacto en las categorías de almacén y limpieza por el *stockeo* que los consumidores realizaron previo a la cuarentena. (Jueguen, 2020)

A pesar de la influencia negativa de la inflación y la baja en el consumo de productos en general, el rubro alimentos y limpieza, gran parte de lo que distribuye la empresa, no ha mermado, sino por el contrario registró un incremento en la demanda en lo va del año.

Dimensión Sociocultural

Realizar un análisis sociocultural no es solamente observar a la sociedad como potenciales clientes e indagar acerca de sus hábitos de consumo, es también interpretar las características demográficas y la idiosincrasia del lugar donde se encuentra inserta la empresa. A esto se refieren Porter & Kramer (2002), cuando mencionan que “las empresas no funcionan aisladas de la sociedad que las rodea. De hecho, su habilidad para competir depende considerablemente de las circunstancias de los lugares donde operan.”

En este sentido AJR posee una ventaja competitiva muy fuerte que le precede por su amplia trayectoria dándole una imagen sólida, de prestigio, y comprometida con su comunidad.

Como parte de su cultura organizacional, guían el accionar a través de una serie de valores rectores que fomentan el clima interno, el cual se ve reflejado en muy bajas tasas de rotación del personal, esto significa que los empleados conservan varios años sus puestos en la empresa. Por fuera de la empresa, en el seno de su comunidad, se destaca el patrocinio y el apoyo en eventos sociales y deportivos, como también en fiestas nacionales. Todos aspectos que hacen al sólido posicionamiento de la empresa a nivel regional.

En lo que refiere hábitos de consumo, debido a la situación actual, se han experimentado algunas modificaciones en el comportamiento del consumidor. Ante esta pandemia y el necesario y obligatorio confinamiento, las personas disminuyeron sus gastos en transporte, ocio, salidas y espectáculos; y se volcaron al consumo de alimentos y productos de limpieza. Otro hábito que se ha modificado, al menos transitoriamente, es la compra en los negocios de cercanía, todas variables que han jugado a favor de la empresa. Puesto que son sus principales clientes las despensas, almacenes, quioscos de barrios y supermercados.

Dimensión Tecnológica

Ir a la par del avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) es una utopía para las empresas de alcance regional. No obstante, incluir esta variable en el diseño de la estrategia competitiva y la planificación operativa debería ser una constante.

Las tecnologías de la información y la comunicación, han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos. Las TIC son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando nuestros productos en el mercado. El buen uso de las TIC permite a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo y le ayudan a la competitividad. (Cano Pita, 2018)

Actualmente el uso de software de gestión específicos por actividad, está al alcance de muchas empresas. El valor que aporta su incorporación, medido por las soluciones que ofrece, es muy superior a lo que puede representar su costo. Estimaciones, control de stock, cálculos financieros, información contable al día, conexión remota entre sucursales y depósitos, son solo algunas de las funciones que cumpliría. Si bien la empresa cuenta con un sistema informático aplicado al sector de abastecimientos, contemplar un sistema de manejo global de empresa le permitiría mejorar notablemente sus procesos y su gestión.

Dimensión Ecológica

En este aspecto se puede mencionar que en la localidad de James Craik se han tomado medidas en torno a la protección del medio ambiente y los espacios públicos, mediante la ordenanza N° 1564/07.

Que aún se encuentren en uso los depósitos dentro del ejido urbano, implica para la ciudad, el ingreso de camiones, la espera de los mismos por los tiempos de carga y descarga, el uso de las aceras y la calle para descender y colocar la mercadería. Si bien la empresa realizó una gran inversión en la construcción del nuevo centro de distribución, cumpliendo lo exigido por la Ordenanza Municipal, al no haber completado el traslado de manera definitiva, podría infligir la mencionada norma y tener consecuencias económicas como multas u otras sanciones.

Dimensión Legal

La empresa, se encuentra categorizada como pyme según lo establece la ley N° 25.300 de Fomento para la micro, pequeña y media empresa. Sería muy conveniente aprovechar su categorización e inscribirse en Registro de Empresas MiPyMES, creado en el año 2017 por la Ley N° 24.467. El certificado permite acceder a financiamiento, beneficios impositivos y programas de asistencia (AFIP, s.f.) y se gestiona ante AFIP y el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

La provincia de Córdoba por su parte, también ofrece beneficios para la Promoción Industrial para empresa, conforme lo establece Ley N° 9727 de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs.

En lo que respecta a la labor diaria, la empresa se rige por la ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, cumpliendo estrictamente con los protocolos establecidos, puesto que cuentan con inspecciones regulares y adaptando sus procedimientos a las recomendaciones técnicas que el inspector deja en las memorias técnicas. En este sentido la provincia de Córdoba mediante la ley N° 8015 y su decreto reglamentario N° 2443/91, autoriza al Ministerio de Trabajo a realizar las inspecciones pertinentes en torno al cumplimiento tanto de las pautas de seguridad e higiene, como de los convenios colectivos de trabajo.

Diagnóstico Organizacional - FODA

AJR aún conserva rasgos del tipo de gestión de empresa familiar, pero ha experimentado un incremento sostenido en su facturación durante todos estos años y eso no podría haber sido posible sin un aumento en la profesionalización de su labor, incorporando tecnología en alguno de sus procesos, los que han aumentado y se han complejizado notablemente. Estas acciones demuestran que claramente la empresa posee desde sus comienzos una visión muy clara: la expansión.

Para seguir profundizando el análisis se utilizará la matriz FODA, una herramienta de planeación estratégica que mediante la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite, como menciona (Ramírez Rojas, 2012) "...conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una".

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación frente a sus competidores a través del valor agregado en servicios a sus clientes (mix de productos, plazos de entrega, asesoramiento, atención personalizada) 	<ul style="list-style-type: none"> Carece de un software de gestión de la información a la medida de procesos, que abarque toda la organización
	<ul style="list-style-type: none"> Gran trayectoria familiar que le otorga confianza y credibilidad frente a sus RRHH y a la comunidad donde opera 	<ul style="list-style-type: none"> Carece de política de crédito clara adaptada a los requerimientos de los clientes
	<ul style="list-style-type: none"> Escómfa de escala, que le permite tener precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con un registro de clientes segmentado por comportamiento o volumen de compra
	<ul style="list-style-type: none"> Imagen y posicionamiento como una distribuidora líder en la región 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de políticas de seguimientos de las cobranzas
	<ul style="list-style-type: none"> Gran inversión en nuevo centro de distribución, con estratégica ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> Carece de área específica y de gestión de los RRHH y con ello de procesos de selección, inducción, capacitación e incentivos
	<ul style="list-style-type: none"> Excelente relación con sus proveedores, consiguiendo nuevas exclusividades 	<ul style="list-style-type: none"> No concretar la centralización de los depósitos en el nuevo centro de distribución

	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor exclusivo de grandes marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de una política de administración del inventario, lo que deriva en costos asociados a hurtos, faltantes, daños y vencimientos de la mercadería
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia red de distribución, con flota propia de vehículos de gran porte 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan de <i>marketing</i> acorde a su estructura e imagen, que le otorgue suficiente presencia publicitaria y en redes sociales
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes avances tecnológicos en materia de herramientas TICs y mayor accesibilidad, que permiten mejorar la gestión y sus procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica, devaluación de la moneda y elevadas tasas de interés • Detención de la actividad, caída en gran cantidad de rubros de comercio a causa del Covid – 19 (pandemia mundial) • Incertidumbre sobre la enfermedad, que afecta la planificación económica
	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de hábitos al menos transitorio que incrementó las ventas en los denominados negocios de cercanía (principales clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte política de emisión monetaria que vaya directo a precios y derive en mayor inflación
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas gubernamentales tendientes a que las empresa contraten trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto internacional incierto, renegociación de la deuda, peligro de default
	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas en materia impositiva para las pymes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del poder adquisitivo de los consumidores, que impacte de lleno en las ventas y en el cumplimiento de pagos por parte de clientes

Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

Análisis Específico según el Perfil Profesional

Como en tantas otras disciplinas, en el ejercicio de la profesión del contador, y en este caso como analista financiero, el propósito fundamental es ofrecerle al dueño, o a los ejecutivos, herramientas prácticas, entendibles y aplicables en el corto plazo. Que sean susceptibles de bajarlas a lo largo de la línea de mando, a los demás empleados, encargados y que a ellos mismos, también les suministre una posibilidad de mejorar el desempeño de sus áreas a cargo.

Como primer paso fue necesario realizar un diagnóstico sólido sobre la situación actual en términos de gestión interna de la organización, y por otro lado un análisis del contexto que permitirá realizar una proyección, dentro de las posibilidades de un entorno atravesado por la incertidumbre.

Pues bien, el presente trabajo y en particular el plan de implantación pretende ser una potente pero sencilla herramienta de gestión, que beneficie no solo a una, sino a varias áreas de la empresa, en miras de un mejor aprovechamiento y uso eficiente del capital de trabajo. Que aporte datos concretos, sobre la gestión y marque signos de alerta ante desvíos en la ejecución programada.

Marco Teórico

Para comenzar un análisis financiero todo especialista o empresario deber evaluar ciertos aspectos básicos que constituyen el punto neurálgico de las finanzas corporativas. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010) lo explican como las tres decisiones fundamentales de las finanzas corporativas.

La primera es el Presupuesto de Capital entendido como el proceso de planear y administrar las inversiones a largo plazo de una empresa, fundamentalmente la evaluación del volumen, el momento oportuno y el riesgo de los futuros flujos de efectivo.

La segunda es la Estructura de Capital, entendida como la forma en que la empresa obtiene y administra el financiamiento de largo plazo, y qué necesita para respaldar sus inversiones. La estructura de capital (o estructura financiera) de una empresa es la mezcla específica de deuda a largo plazo y capital que utiliza la organización para financiar sus operaciones. (Ross et al., 2010).

La tercera y última de las decisiones es la vinculada a la Administración del Capital de Trabajo, que algunos autores la denominan administración financiera de corto plazo, por el horizonte temporal de sus principales rubros. Sin embargo, las buenas o malas decisiones tomadas en este aspecto pueden tener consecuencias de largo plazo comprometiendo la estructura de capital, la rentabilidad, el crecimiento e incluso la supervivencia de la empresa en el mercado. (Rotstein, Esandi, Barco, & Briozzo, 2004)

La diferencia más importante entre el financiamiento a corto plazo y el financiamiento a largo plazo radica en la periodicidad de los flujos de efectivo. Las

decisiones financieras a corto plazo comprenden entradas y salidas de efectivo que se producen dentro del término de un año o menos. Es por esto, que independientemente de la naturaleza de la empresa que se trate, la principal preocupación en las finanzas en este sentido son las actividades de operación y las políticas de financiamiento de la empresa, puesto que esos flujos de efectivo no se sincronizan y son inciertos. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)

Como punto de partida se definirá el alcance del concepto Capital de Trabajo. En un sentido amplio, se lo denomina como los activos de trabajo, e involucra a la inversión de la empresa en activos corrientes o activos circulantes. (Albornoz, 2006)

Una acepción más específica es la que se propone para el Capital de Trabajo Neto y que según (Gitman & Zutter, 2012) “(...) se define como la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes”. (Ross et al., 2010), por su parte lo define como la diferencia entre los activos circulantes de una empresa y sus pasivos circulantes. Ambos autores refieren en sus conceptos al horizonte temporal y utilizan en un mismo sentido las palabras circulante y corriente.

En definitiva el capital de trabajo, o fondo de maniobra, es la inversión que realiza toda empresa en activos circulantes o de corto plazo, comprende los recursos que permiten a las organizaciones mantener el giro habitual de su negocio de manera eficiente y eficaz. (López, Puertas, & Castaño, 2011), citado en la Revista UNEMI (García Aguilar, Galarza Torres, & Altamirano Salazar, 2017)

De esta definición se desprende la importancia de su gestión eficiente y dicho en palabras de (Angulo Sánchez, 2016) “...al tratarse del margen de seguridad (liquidez) de la empresa para financiar su giro usual, cuando este disminuye, la empresa no puede realizar sus actividades normales por lo tanto no puede generar valor agregado, peor aún, buscar nuevos horizontes para incrementar su valor”.

Una alta liquidez proveniente de mantener un nivel alto de activo corriente, ofrece la posibilidad de cubrir los pasivos corrientes con gran holgura, operativamente resulta menos riesgoso pero, al mismo tiempo, ocasiona disminución de la rentabilidad derivada del alto costo de oportunidad originado de su inversión. Por el contrario la caída de liquidez proveniente de mantener cantidades mínimas de activo corriente, que pueden ser insuficientes para cancelar deudas a corto plazo, implicaría un

elevado riesgo operativo, no obstante, su rentabilidad es mayor. (Angulo Sánchez, 2016)

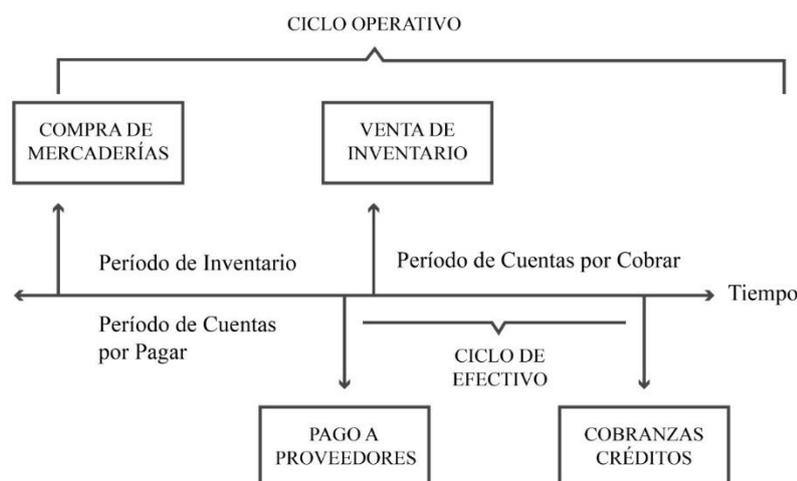
Una política conservadora en la administración de activos de trabajo traerá consigo una minimización del riesgo, en oposición a la maximización de la rentabilidad. Opuestamente, una política agresiva pondría énfasis en el aspecto de los rendimientos sobre la decisión riesgo - rentabilidad. (Albornoz, 2006)

Aquí queda de manifiesto que independientemente del tipo de política que lleve adelante la empresa, lo que debe lograr la gestión financiera es un equilibrio, como se mencionó en el primer apartado de este trabajo, entre riesgo y rentabilidad.

Es decir, lograr el punto óptimo de su capital de trabajo, para responder a los desfases del giro habitual, analizando y sincronizando los plazos que van desde la compra de la mercadería a la venta del producto.

Para conseguirlo es necesario conocer en profundidad tanto el Ciclo Operativo de la empresa, que es el tiempo que transcurre entre el momento en que se realiza la compra de materias primas (mercaderías) y la cobranza de las ventas, como el Ciclo de Efectivo que no es más que el periodo que transcurre desde que se realizan los pagos a proveedores hasta que se realizan las cobranzas de efectivo. (Rizzo, 2007).

Gráficamente:



Fuente: Elaboración propia en base a (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)

Básicamente del análisis del gráfico se desprende que la cantidad necesaria de capital de trabajo se vincula con atender los desfases temporales que existen entre los plazos que componen el ciclo operativo. Tanto por el lado de los ingresos como de los egresos. Por consiguiente la necesidad de la administración financiera de corto plazo está dada la brecha entre las entradas y las salidas de efectivo.

Diagnóstico y Discusión

En un contexto turbulento como el actual, caracterizado por largas, o cortadas cadenas de pago, altas tasas de interés y falta de confianza, es un gran desafío para las empresas llevar a cabo las operaciones de corto plazo inherentes al giro comercial con normalidad y sin sobresaltos. Para diferenciarse y operar competitivamente, la clave está en la correcta gestión del capital de trabajo, buscando lograr en forma continua el nivel óptimo de activos corrientes y la mezcla apropiada de financiamiento a corto y largo plazo usado para apoyar la inversión en activos corrientes. (Infobae, 2020)

Mediante el análisis de los estados financieros de los últimos años y la evolución de los principales ratios y razones financieras, se detectó que AJR no hace un uso eficiente de los componentes del capital de trabajo. Es más, se ha caracterizado por mantener grandes saldos de efectivo, realizar grandes inversiones en inventarios, y otorgar crédito en condiciones liberales, lo que da como resultado un alto nivel de cuentas por cobrar, compatible con un tipo de política conservadora respecto a su activo circulante.

Sin embargo, durante el último año se ha ido acercando a conductas que se asemejan a una política más agresiva en la gestión de su capital de trabajo y no por haberlo planificado, por lo que podría mejorarse aún más, a través de la generación de planes de acción por cada componente.

Siguiendo con el análisis, en el 2018 su índice liquidez corriente disminuyó, de 1,91 a 1,57 puntos respecto del año anterior, lo cual indica que opera con una inversión menor en capital de trabajo y no soporta el costo de oportunidad de un abultado activo circulante, principalmente disminuyendo sus tenencias de efectivo en caja y valores similares (Ver tabla 1 en Anexos).

En lo que respecta a los ratios de rentabilidad ROA y ROE pasaron de 4,97 a 5,17 y de 10,10 a 12,88 respectivamente (Ver tabla 5 en Anexos). No obstante, puede mencionarse que tanto el ROA como el ROE son tasas de rendimiento contable, no de

carácter financiero, y que se han calculado como promedio tanto de activos como de capital contable. El hecho de que el ROE exceda al ROA refleja la utilización de AJR del apalancamiento financiero.

Por otro lado se aclara, que en lo que respecta al margen de utilidad, en éste sector en particular puede resultar limitado, puesto que en los mercados mayoristas los márgenes son bajos. Esto se debe a lo competitivo del rubro, que se caracteriza por ganar mediante operaciones de gran volumen y no tanto por la rentabilidad. De todos modos, éste ratio también registró un leve incremento en el último año. (Ver tabla 5 en Anexos)

Retomando a la cuestión de liquidez, si se analiza un poco más en detalle, puede notarse que el índice de liquidez seca es de 1,02 demostrando que su mayor margen de seguridad está representado por el inventario, que como se sabe, es el activo menos líquido y como medida contable la menos confiable, sobre todo en este tipo de empresas que no cuentan con políticas rigurosas de control de stock que le permitan disponer de valores actualizados. Estar casi 1 a 1 entre activos y pasivos corrientes puede llegar a ser demasiado riesgoso, y representar un contratiempo para responder a sus obligaciones de manera oportuna. (Ver tabla 1 en Anexos)

Avanzando un poco más en el análisis específico de su Ciclo Operativo como se observa en la tabla A, el mismo presenta una duración de 124 días, y el ciclo de efectivo de 81 días. Por lo tanto, hay un lapso de 81 días entre el momento en que se paga a los proveedores y el cobro de las ventas.

Tabla A

Ciclo Operativo y de Efectivo	2018	2017
Ciclo Operativo = período de inventario + período de cuentas por cobrar	124,12 días	115,38 días
Ciclo de Efectivo = ciclo operativo – período de cuentas por pagar	81,33 días	65,61 días

Fuente: Elaboración propia en bases a Estados Contables empresa AJ&JA Redolfi

El Ciclo Operativo se incrementó, al igual que el Ciclo de Efectivo de un año a otro. El incremento del primero, no es más que un aumento el período de inventario, desmejorando su ratio de rotación en una clara señal de ausencia de políticas que permitan

un óptimo aprovechamiento de su activo. Este incremento, aun manteniéndose estable el periodo de cuentas por cobrar desmejoró su ciclo de efectivo.

Analizando cada uno de los plazos, como se observa en la tabla B, el período de cuentas por cobrar y el de cuentas por pagar se mantienen en 50 y 43 días respectivamente, si bien la brecha entre ambos no es tan amplia, se sabe que la empresa no realiza sus operaciones de venta ni de compra a ese plazo. Pues, esto significa que hay un bajo grado de cumplimiento por parte de los clientes, como de la empresa respecto de sus proveedores. En industrias como la de AJR es riesgoso, por cuanto éste ratio podría dar la impresión de iliquidez o insolvencia ante ellos.

Al alargarse todo el Ciclo Operativo por la vía de haberse incrementado el período de inventario, con una rotación relativamente baja para el rubro y con la mercadería inmovilizada demasiados días, se supone aumento de costos de almacenamiento, personal, seguros, deterioros, entre otros.

Esto puede deberse a numerosos factores, como baja de ventas, erróneas estimaciones y fallas de marketing, o bien a una recesión económica a nivel local, regional o nacional.

Aquí se puede ver claramente el riesgo que implica el desfase de plazos, que con ausencia de políticas de administración que amortigüen éstos efectos, podría significar no solo daños materiales en la mercadería parada, sino graves problemas financieros hasta incluso caer en insolvencia.

Tabla B

Resumen Ratios determinación Ciclo Operativo		2018	2017
Días de ventas en inventario	365/Rotación del Inventario	73,85 días	65,11 días
Período de cuentas por cobrar	365/ Rotación cuentas por cobrar	50,28 días	50,28 días
Período de cuentas por pagar	365/ Rotación cuentas por pagar	42,79 días	49,77 días

Fuente: Elaboración propia en bases a Estados Contables empresa AJ&JA Redolfi

En el caso de AJR, el último año tuvo que salir a pedir dinero prestado o girar en descubierto, por fuera de su planificación, sin poder autofinanciarse y pagar altos costos

en concepto de intereses bancarios. En 2018 los costos de financiamiento se incrementaron casi un 100% dejando más de un 70% de la utilidad en intereses. (Ver tabla 8 en Anexos)

Por último se destaca que AJR no registró un aumento real en sus ventas puesto que el incremento fue de un 15 % siendo que los índices inflacionarios para ese año fueron drásticamente superiores. Esto podría responder, a la desmejora en el índice de rotación. Es decir, que se hayan perdido ventas por quiebres de stock de los productos con mayor salida, por no contar con liquidez para adquirir inventario, o una mala planificación y pronósticos de ventas, inmovilizando un abultado stock de productos con baja demanda. (Ver tabla 7 en Anexos)

Como conclusión de éste apartado y tal como se planteó en los objetivos de este TFG para dar respuesta a la problemática de AJR, optimizar los plazos y en consecuencia los recursos, es menester aplicar políticas de administración de las principales cuentas que intervienen en este proceso. Ese lapso de tiempo que existe entre las entradas y salidas de efectivo en el corto plazo, puede salvarse mediante el establecimiento de políticas eficaces en lo que respecta a inventarios, créditos y financiamiento, buscando mejorar cada uno de los periodos que conforman el Ciclo Operativo y estableciendo centros de responsabilidad por cada una de estas áreas.

Plan de Implementación

Alcances del Plan de Implementación

El presente plan pretende, en primer lugar, dar respuesta a los interrogantes y problemáticas planteadas en el análisis de situación y diagnóstico inicial. En segundo lugar, será un guía, un plan de acción, con actividades concretas para aplicar en la gestión diaria y que resulte en una herramienta sencilla pero eficaz a la Gerencia.

El punto de partida será poner en agenda el análisis y revisión continua de este proceso y para ello se propone una serie de actividades a implementar.

Alcance Espacio Temporal

Para abordar el análisis de la estructura de financiamiento de la empresa, tal como se plantea este TFG, la mirada debe ser como un todo, es decir, la organización como un sistema interconectado y donde todas sus partes componentes se afectan entre sí.

Es por esto, que el plan de implementación incluirá a todas las áreas de en la empresa, no solo por su pertinencia en este proceso, sino para lograr esa sinergia y donde toda la empresa, directivos y empleados, se sienta parte de este proceso de cambio.

La propuesta será mejorar cada parte componente del Ciclo Operativo de la empresa en sus aspectos intrínsecos, operativos y de funcionamiento, como extrínsecos en su vinculación y relaciones con el medio.

El horizonte temporal necesario para la realización será de cuatro meses, por lo que el comienzo será partir de septiembre y hasta el mes de a diciembre de 2020.

Recursos y Presupuesto para la Implementación

Los recursos necesarios para la ejecución del Plan se dividen en dos: los incrementales y los aportados. Estos últimos son los que la empresa pondrá a disposición y no representan una salida de dinero. Son el *know how*, el personal preexiste de todas las áreas, los recursos de librería, el equipamiento informático, el *software* actual, los dispositivos móviles, los vehículos, etc.

Los recursos incrementales son aquellos que es necesario adquirir y presupuestar, puesto que representan una salida de efectivo. Se detallan a continuación de forma resumida en la tabla C. El presupuesto ampliado con apertura mensual forma parte de los Anexos. (Ver Tabla 9 en Anexos)

Tabla C

Presupuesto de Recursos incrementales (resumido)			
Concepto de la erogación	Detalle	Presupuesto Lanzamiento Mes 1 a 4	Presupuesto Mantenimiento Mes 5 a 12
Consultoría en RRHH - Selección personal	En base a los servicios ofrecidos por la consultora "SINERGIA" - la Búsqueda y Selección de Personal tiene un valor en base al sueldo completo, básico más comisión (Sinergia, 2020), que en este caso por la complejidad del perfil es de un 15%. El costo del servicio es de \$57.500,00. A cancelar con una entrega al comenzar el proceso y el resto en tres cuotas consecutivas y fijas de \$10.000,00	\$ 57.500,00	
Honorarios profesionales Diagnóstico y Plan de Implementación	Se tomó como referencia la escala de honorarios del (CPCECBA, 2020). Se presupuestó por toda la labor un total: \$38.845,18.- a abonar en dos veces, el 50% al comienzo y el otro 50% al finalizar	\$ 38.484,18	
Rediseño y ampliación del Sistema de Información (<i>software</i>) - nuevo módulo	Se tomó como referencia la escala de honorarios sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de Entre Ríos (COPROCIER, 2020) Líder de Desarrollo / Project Manager (PM): Líder de Desarrollador de Software: \$ 100.773,00 incluye la instrucción y capacitación a usuario. Se abona en tres cuotas y luego se mantiene con el canon mensual.	\$ 100.773,00	
Sueldo profesional "Asistente Financiero"	El sueldo promedio para este puesto por fuera de convenio según una página del rubro empleos fluctúa entre los \$40.000,00 y \$60.000,00. (Bumeran, 2020). Se le ofrecerá una remuneración de \$50.000,00 teniendo en cuenta el posible desarraigo, si es una persona de otra localidad, además de los costos laborales, que para este 2020 oscila en un 48% (Chiesa, 2019) En el Mes 4 (diciembre), se incluye el aguinaldo proporcional, en el Mes 7 (marzo), se prevé un incremento salarial del 20% con impacto financiero en el Mes 8 (abril)	\$ 234.333,33	\$ 709.600,00
Gastos inherentes a organización de reuniones (<i>catering, lunch</i>)	En este concepto se incluyen gastos de organización de la serie de reuniones previstas para la reorganización y puesta en conocimiento de la empresa que ascienden a \$15.000,00. Y un 50% menos en el mantenimiento para las sucesivas reuniones que se realicen en la presentación de los informes mensuales y trimestrales \$7.500,00 (por trimestre)	\$ 15.000,00	\$ 22.500,00

Capacitación en Técnica de Ventas y Gestión de Cobranzas	El curso de Técnica de Ventas se dictará para los 35 empleados que componen la fuerza de ventas. El curso Gestión de Cobranzas se dictará para 10 empleados pertenecientes a la Gerencia de Administración y Finanzas – Dpto. de Cobranzas y Dpto. Facturación. El costo se obtuvo del centro de capacitación Educación Biz, con sede en Rio Tercero. Los cursos tienen una duración de 12 horas, distribuidas 3 por semana. El costo es \$4.290,00 por persona (Educación BIZ, 2020) El pago se pactó en seis cuotas comenzando en el mes 3	\$64.350,00	\$ 128.700,00
Viáticos	Los viáticos y gastos de traslado necesarios para el período de Inducción del nuevo empleado, con impacto en el Mes 2 (octubre), para acompañar a los vendedores, recorrer depósitos actuales, el nuevo depósito, visitar proveedores etc. Por este concepto entre traslados y refrigerios se estima \$10.000,00. Por otro lado, se prevé el traslado del personal de la empresa que tomara el curso en Rio Tercero, Los traslados por los cuatro viajes a Rio Tercero se estiman en \$36.000, en base al valor de colectivo de por persona. Los refrigerios ascienden a \$27.000,00, en base a un valor de vianda por pasajero, por día	\$ 41.500,00	\$ 31.500,00
Mantenimiento del software, capacitación y asistencia	Soporte Técnico por hora: \$ 1.319,00, Canon mensual por 8 horas mensuales \$10.552,00. Impacto total durante 8 meses		\$ 84.416,00
Total		\$ 551.940,51	\$ 976.716,00

Fuente: elaboración propia

Acciones Específicas a Desarrollar

1- Selección del Personal: Se propone la incorporación de un Analista Financiero con aptitudes de gestor e impulsor del cambio, reportando de manera directa a la gerencia de Administración y Finanzas pero en estrecha vinculación a la Gerencia de Ventas y a la Jefatura de Depósito y Logística. Representando el primer centro de responsabilidad transversal a todo el organigrama.

Se buscará al profesional acorde para cubrir el puesto. El perfil pretendido debe contar con experiencia en puestos similares, habilidades interpersonales y como gestor e impulsor del cambio. La formación profesional pretendida es Contador Público Nacional y/o Licenciado en Administración.

2- Proceso de Inducción: El analista financiero, al incorporarse a la empresa será acompañado mediante éste proceso, que orientará y supervisará durante el período de desempeño inicial, uno de los dueños y Ceo de la empresa. Es muy importante transmitirle

no solo los valores rectores de la organización, sino la expectativa de su puesto que será transversal y requerirá trabajar de manera articulada entre todas las áreas. La retroalimentación que haga de su labor marcará el éxito de su desempeño. Reportará con informes permanentes a la Gerencia General.

3- Rediseñar el actual Sistema Informático de compras: se reestablecerá con mayores y mejores prestaciones transformándose en una plataforma de gestión de las existencias. Ya no será solo su función la de determinar la cantidad de mercadería que se deberá comprar, sino que asociará los pedidos estimados, de acuerdo a la última compra, la demanda semanal y el stock actual, incorporando una nueva asociación vinculada a las preferencia y repeticiones compra de los clientes.

Esta información continua, permitirá tomar decisiones acertadas en base a los pronósticos de ventas y el comportamiento de los clientes y ofrecer liquidaciones y descuentos, adaptados a cada segmento de cliente. A su vez se le dará rápida salida a productos que es necesario retirar del stock.

4- Reorganización y puesta en conocimiento a toda la empresa: Se llevara a cabo por medio de una serie de reuniones, donde será comunicado el nuevo centro de responsabilidad y el nuevo profesional a cargo, para que todas las áreas se sientan involucradas, comprometidas y con el deber de brindar la información que se le solicite. Asimismo, se designará un empleado coordinador por área, para que trabaje de manera articulada con el nuevo puesto y quienes además le presentarán informes mensuales. Con este insumo el analista realizará sus informes trimestrales.

5- Análisis del Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo: Se realiza en este momento específico porque ser hará bajo la responsabilidad del nuevo profesional, se propone que el análisis planteado en el diagnóstico y discusión se realice de manera periódica, a través de un seguimiento continuo de los principales índices financieros, y que los resultados sean plasmados en reportes mensuales por cada uno de los centros de responsabilidad.

6- Capacitación intensiva al personal de ventas y cobro: la capacitación al personal es fundamental en cualquiera de sus áreas, pero en el área de ventas y cobranzas resulta elemental para mejorar tanto el período de inventario vía aumento de la rotación, logrado mejores ventas, y el período de cobranzas vía mejorar el otorgamiento de créditos y agilizar su cobro, en caso de morosidad.

Tanto el personal de la fuerza de ventas, que reportan a la Gerencia de Ventas, como al personal de cobranzas, que reporta a la Gerencia de Administración y Finanzas, se capacitará en gestión de ventas y gestión eficiente de las cobranzas, entendiendo este proceso como un sistema.

Por el lado de las ventas se buscara que desarrollen conocimientos y habilidades para impulsar al logro del plan comercial de la empresa, y detección de oportunidades de negocio. Por el lado de la cobranzas, que conozcan los procesos de facturación y cobranza, y que adquieran técnicas de cobranza telefónica y renegociación de deuda.

7- Clasificación digitalizada de clientes: ésta acción se realizará como parte del rediseño del sistema informático actual, anexándose un nuevo módulo de Clientes, donde se los individualizará, digitalizando su legajo y cargando los parámetros de clasificación existentes. Se los agrupará en clientes A y B, siguiendo la regla del 80/20, donde el 20% de los clientes aportan el 80% del valor, representado la masa de cliente preferencial, mientras que el 80% restante representan el aporte al 20% de las ventas.

El sistema informático y las diferentes clasificaciones permitirán entrecruzar datos y distinguir tanto los clientes susceptibles de otorgamiento crediticio, como dirigir las acciones de marketing adaptadas a los productos que habitualmente adquieren.

La información básica a recabar sobre los nuevos y/o existentes clientes para evaluar su solvencia serán: los estados financieros, informes crediticios sobre personas y empresas tipo Veraz, historial de pago del cliente en otras empresas, el historial de crédito en la propia empresa, *scoring* bancario, información fiscal.

8- Establecer los términos de venta y cobro: en este punto se propone una escala de condiciones de financiamiento y formas de pago para cada segmento de clientes.

La empresa actualmente no tiene planes de financiación establecidos de manera formal, se sabe que vende a 21 días, siendo muy disímil ese plazo con el que arroja el ratio de rotación de cuentas por cobrar y su valor en días. (Ver Tabla B)

En las tablas D y E, se plasma una financiación ajustada para cada tipo de cliente, tomando como como referencia y punto de partida para el plazo 21 días la TNA del Banco Nación (Tasa cartera general de referencia) (Banco de la Nación Argentina, 2020) incrementándose a medida que aumenta el plazo de la operación.

Tabla D

Cliente A				
Pago contado	5%			
	Plazo (días)	Tasa efectiva mensual	Tasa efectiva al plazo (21,30,45)	Tasa Nominal Anual (TNA)
Financiación en cuenta corriente	21	2,95%	2,06%	35,85%
	30	3,39%	3,39%	41,23%
	45	3,90%	5,85%	47,41%
Formas de Pago:	Acepta cheque propio con mismo interés que en cuenta corriente			
	Transferencia bancaria o depósito bancario. Gastos bonificados			
	Refinanciamiento deuda 47,41% TNA			

Fuente: Elaboración propia

Tabla E

Cliente B				
Pago contado	8%			
	Plazo (días)	Tasa efectiva mensual	Tasa efectiva al plazo (21,30)	Tasa Nominal Anual (TNA)
Financiación en cuenta corriente	21	3,39%	2,37%	41,23%
	30	3,90%	3,90%	47,41%
Formas de Pago:	No se acepta cheque propio			
	Transferencia bancaria o depósito bancario. Gastos bonificados			
	Refinanciamiento deuda 47,41% TNA			

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la política de cobranzas, se deberá realizar un seguimiento al cliente, sin llegar a hostigarlo, e identificar con certeza las causas por la que un cliente incurrió en morosidad. Aquí adquieren mucha importancia las habilidades del empleado y las competencias que incorpore en la capacitación.

9- Actualización y clasificación del inventario: Para optimizar el control de stock, es necesario tener datos actualizados y en tiempo real de las existencias, su valor, de los productos con mayor salida, de los próximos a vencerse, etc.

Se propone que las mercaderías sean clasificadas en base al método ABC, donde se dividirá el inventario en tres grupos, con el propósito de distinguir que una pequeña parte del inventario en función de su cantidad, puede representar una gran parte del valor del mismo (Ross et al., 2010). Se propone por cada gran línea de productos: cigarrillos,

perfumería y alimentos. De este modo se podrá controlar con mayor frecuencia los productos A luego los B y así sucesivamente en orden a su importancia.

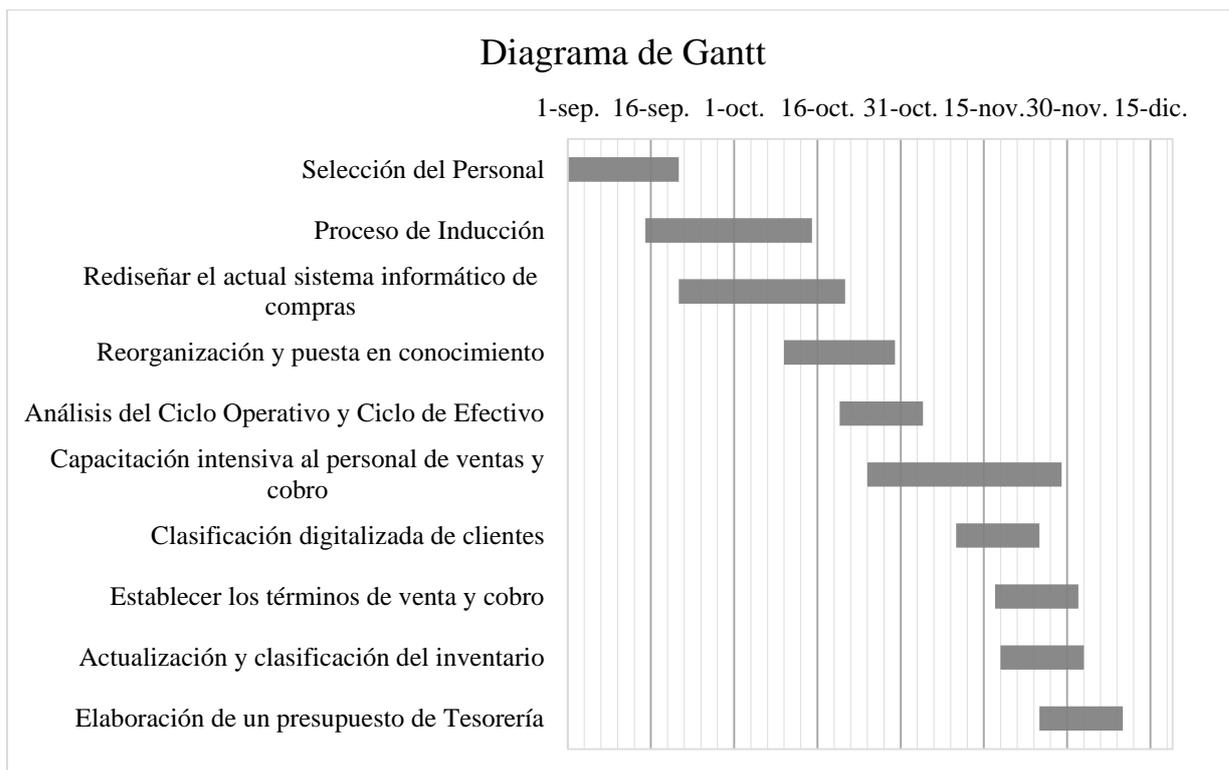
10- Elaboración de un presupuesto de Tesorería: La utilización de esta herramienta de planificación resulta decisiva para conocer la liquidez efectiva en tiempo real y anticiparse a los desfases críticos. Se plasmarán los movimientos de efectivo previstos tanto de ingresos como egresos. Tendrá asignado un centro de responsabilidad que reportará con informes mensuales a la Gerencia de Administración y Finanzas

Con la finalidad de reducir el impacto de los costos financieros, se revisarán periódicamente las condiciones de las operaciones con los principales proveedores, buscando renegociar los términos de venta (la extensión de plazos y tasas de interés), sin perjudicar, ni agrietar la relación con ellos. Por el contrario se realizará una clasificación de los mismos, determinando aquellos con mayor peso para la empresa, fomentando un vínculo más estrecho más individualizado, con políticas comunicacionales estrictas, y sin descuidar los plazos en pos de aumentar la confianza.

Marco Temporal para la Implementación - GANTT

Para poder observar más claramente las actividades dentro del horizonte temporal se realizó un Diagrama de Gantt, empezando el 1 de septiembre del 2020 y hasta el 10 de diciembre inclusive.

El diagrama muestra que no todas las actividades son correlativas y excluyentes de la anterior, representando un aspecto a favor, ya que permite la realización de actividades de manera simultánea, logrando una ejecución más eficiente y menos costosa.



Fuente: Elaboración propia

Medición y Evaluación de las Acciones

El éxito del Plan está dado por haber concluido este proceso de manera satisfactoria, obteniendo como resultado una herramienta práctica y eficaz, que dispare un cambio de paradigma hacia adentro de la empresa.

Que guíe a los Directivos poniendo en funcionamiento cada acción propuesta, como una nueva forma de trabajo, articulada y transversal. Donde todas las áreas se interrelacionan y se dirigen al cumplimiento de un objetivo común.

Con centros de responsabilidad asignados por cada componente, que mejoren la administración de su capital de trabajo.

En la siguiente tabla se proponen mediciones objetivas, se plantean las mejoras esperadas, y se establecen posibles desvíos.

Tabla F

Objetivo	Actividad vinculada a cada objetivo	Aspectos a Medir/Evaluar	Centro de Responsabilidad
Objetivo Específico 1	<p>Selección del Personal e Inducción</p> <p>Reorganización y puesta en conocimiento</p> <p>Análisis del Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo</p>	<p>Mejora esperada 1: continuidad en el análisis de ratios financieros, atendiendo los desvíos permitidos.</p> <p>Se evaluará el cumplimiento en la presentación de informes mensuales y trimestrales por cada centro de responsabilidad</p>	Gerencia de Administración y Finanzas -
Objetivo Específico 2	<p>Clasificación digitalizada de clientes</p> <p>Establecer los términos de venta y cobro</p> <p>Capacitación intensiva al personal de ventas y cobro</p>	<p>Mejora esperada 1: El ratio rentabilidad por la vía aumento de ventas y seguimiento de cuentas corrientes con clientes. (aumento de las cobranzas) Se analizará si disminuye la morosidad de los clientes y el impacto en las ventas de los nuevos términos de ventas (plazos de financiación y tasas de interés)</p> <p>Mejora esperada 2: disminución plazo cuantas por cobrar tolerando un desvío de + 7 días en cada uno de los plazos ofrecidos.</p>	Gerencia de Ventas
Objetivo Específico 3	<p>Rediseñar el actual sistema informático de compras</p> <p>Clasificar el inventario</p>	<p>Mejora Esperada 1: Se analizará si disminuyen los ratios de pérdidas, fallas, roturas, vencimientos vinculados al stock y su control.</p> <p>Mejora Esperada 2: se espera una disminución del plazo de Inventarios (por vía aumento de rotación por cada grupo de productos A, B o C)</p>	Jefatura de Depósito y Logísticas
Objetivo Específico 4	Elaboración de un presupuesto de Tesorería	<p>Mejora Esperada 1: se espera una disminución de los costos financieros por la vía de la planificación y previsión (evitando el crédito bancario a tasas muy costosas)</p> <p>Mejora Esperada 2: Se espera que sea coincidente el plazo que otorga los proveedores con el periodo de cuentas por pagar (aumento en el cumplimiento con ellos, en pos de cuidar la relación tolerando un desvío de +15 días respecto al plazo otorgado por los proveedores)</p> <p>Mejora Esperada 3: mejora en las estimaciones de entradas y salidas atendiendo la estacionalidad en los meses críticos</p>	Gerencia de Administración y Finanzas - Departamento Facturación

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La experiencia y los años en el mercado de esta empresa de tipo familiar, ha guiado su metodología de toma de decisiones en base a la intuición y al conocimiento del rubro, sin una planificación formal que involucre a todas las áreas.

El hecho de evaluar el Ciclo Operativo de la empresa y los principales aspectos que lo componen, con el propósito de optimizar recursos, fue una forma de poner en agenda una planificación financiera de corto plazo que venía siendo relegada y terminó repercutiendo en diferentes problemáticas asociadas a la Administración del Capital de Trabajo.

Se trabajó sobre los tres componentes y se propuso la puesta marcha de un Plan de Implementación para mejorar esas problemáticas asociadas al Capital de Trabajo en la empresa A. J. & J. A Redolfi. En el primero de ellos, las cuentas por cobrar y la política crediticia la empresa arrastraba una política de otorgamiento de crédito demasiado flexible e informal. La consecuencia que le ha traído ha sido una abultada cuenta deudores por venta, un período de cuentas por cobrar muy por encima del plazo que se otorga, y una morosidad en aumento. Para ellos se propuso una actualización en la clasificación y seguimiento de clientes permitirá una mejora en el ratio rentabilidad por la vía aumento de ventas y seguimiento de cuentas corrientes con clientes. En este sentido se establecieron los términos de venta, el análisis de crédito, y las políticas de cobranzas.

En lo que refiere al stock de mercaderías y manejo de inventario se detectó en el diagnóstico que había una baja rotación, lo cual es en sectores como el de AJR donde los márgenes son reducidos es muy importante que la mercadería se movilice rápidamente, para ello mediante la administración del inventario, se buscará un equilibrio justo de stock, ni demasiado que suponga dinero inmovilizado y costos de almacenamiento, ni escaso que genere pérdida de ventas. Mediante su correcta clasificación se buscará un mejor control y disminución de costos y pérdidas.

Por último en lo que refiere a las deudas comerciales, producto de las operaciones con proveedores, y a las políticas de endeudamiento de corto plazo, se detectó un importante aumento de los costos financieros que afrontó la empresa. Es decir, que la empresa salió a pedir dinero prestado para hacer frente a sus deudas, o bien las tasas que cobran los proveedores son demasiado altas. Cuestión que podría mejorarse estrechando

el vínculo, mejorando la relación de confianza, e incrementando el cumplimiento de los pagos de pago. Contrarrestando esa falta de planificación y proyección que no le permitido autofinanciarse.

En cada propuesta que se planteó en el Plan de Implementación se sugirió el uso de herramientas prácticas y muy eficaces, pero sobre todo, aplicables a cada Gerencia mediante soluciones innovadoras para los procesos existentes, que le permitirán un seguimiento continuo de los aspectos críticos.

Finalmente, será clave la presentación de informes y reportes de cada centro de responsabilidad y el debate articulado para disminuir riesgos y atender los desvíos.

Recomendaciones

Sería aconsejable que la empresa analice el impacto en el uso de sus nuevas instalaciones para determinar si le permitió mejorar la economía de escala, la capacidad de acopio y evaluar la posibilidad de funcionar como una plataforma logística como proyección para dar un salto de crecimiento a futuro.

Asimismo, se sugiere que se le dé continuidad al Plan propuesto comprometiendo a cada Gerencia y centro de responsabilidad, a dar cuenta de su gestión y a proponer acciones desde sus respectivas áreas. Sería una medida eficaz para todas las áreas el hecho de descentralizar la responsabilidad.

El elevado nivel de confianza con sus clientes, y el importante poder de negociación con los proveedores, le ha otorgado la posibilidad de ser distribuidor oficial de importantes marcas, implicando ventas seguras y en aumento constante de su cuota de mercado

Por último, se recomienda que potencien sus ventajas competitivas, aquellas que lo distinguen de sus competidores, y que son producto de los años y la experiencia en el mercado, reforzando la imagen y la estrategia de Marketing para lograr un aumento genuino de las ventas.

Referencias

- AFIP. (s.f.). Obtenido de AFIP:
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/certificadoPyme.asp>
- Albornoz, D. C. (febrero de 2006). Publicaciones - Universo Económico - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la ciudad autónoma de Buenos Aires. Obtenido de Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la ciudad autónoma de Buenos Aires:
<https://archivo.consejo.org.ar/publicaciones/ue/ue78/trabajo.htm>
- Angulo Sánchez, L. (2016). La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 8 (4), 54-57. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Banco de la Nación Argentina. (Junio de 2020). Obtenido de https://www.bna.com.ar/BackOffice/dataBase/tasas_cart_666.pdf
- Bumeran. (Mayo de 2020). Obtenido de https://www.bumeran.com.ar/salarios/finanzas/analista-financiero_230.html
- Cano Pita, G. E. (5 de Enero de 2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6-7. Obtenido de Dominio de las Ciencias:
<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Chiesa, J. P. (Noviembre de 2019). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/empleo/cuanto-cuesta-un-empleado-terminos-nominales-el-2020-n5066372>
- COPROCIER. (Enero de 2020). Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de Entre Ríos. Obtenido de http://coprocier.org.ar/web/?page_id=53
- CPCECBA. (Enero de 2020). Consejo Profesional Ciencias Económicas de Córdoba. Obtenido de <https://cpcecba.org.ar/media/2019/Res-72-19-Ley%207626.pdf>
- Donato, N. (15 de Enero de 2020). INFOBAE. Obtenido de INFOBAE:
<https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/>
- Educación BIZ. (2020). Obtenido de <https://www.educacion.biz/curso-de-ventas>
- García Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI* Vol. 10, N° 23,, 30-39. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6151264.pdf>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- INDEC. (2020). Informes técnicos vol. 4 n° 66 - Instituto Nacional de Estadística y Censo. Buenos Aires: Ministerio de Economía de la Nación. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf
- INDEC. (2020). Informes técnicos vol. 4 n° 7 - Instituto Nacional de Estadística y Censo. Buenos Aires: Ministerio de Economía de la Nación. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

- Infobae. (08 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2020/02/08/que-papel-juega-el-capital-de-trabajo-de-las-empresas-en-la-reestructuracion-de-sus-deudas/>
- Jueguen, F. p. (15 de Abril de 2020). La Nación. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/precios-indec-marzo-nid2354515>
- López, C., Puertas, M., & Castaño, H. (2011). Administración del capital de trabajo neto operativo en medianas y grandes empresas de confección de pereira y dosquebradas. Trabajo de Grado. Bogotá: Universidad Católica de Pereira.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. Harvard Business América Latina.
- Ramírez Rojas, J. L. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Redolfi, P. (2008). Traslado y diseño del centro de distribución de AJ & JA Reolfi SRL en la localidad de James Craik . Córdoba.
- Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), 103-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611495011>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Rotstein, F., Esandi, J., Barco, E., & Briozzo, A. (2004). La administración eficiente del capital de trabajo como instrumento para detectar y prevenir fracasos financieros: Breve Reseña. Bahía Blanca. Obtenido de http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752004001100005&lng=pt&nrm=iso
- Serrano Battiston, N. (2019). Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la Empresa Redolfi SRL. Córdoba.
- Sinergia, c. (2020). Obtenido de <http://www.sinergicaconsultora.com.ar/>
- Universidad Torcuato Di Tella. (s.f.). Centro de Investigación en Finanzas: Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de Universidad Torcuato di Tella: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2573&id_item_menu=4985

Anexos

Análisis de Ratios e Indicadores

Tabla 1

<i>Razones de Solvencia o Liquidez</i>			
	2018	2017	
Capital de Trabajo Neto	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	La diferencia en términos absolutos del activo corriente con el pasivo corriente
Liquidez Corriente	1,57	1,91	La empresa posee 1,57 pesos en activos circulantes por cada peso en pasivos circulantes, es decir, que AJR tiene sus pasivos circulantes cubiertos 1,57 veces más
Liquidez Seca / Prueba Ácida	1,02	1,35	Sacando el monto que se corresponde a los bienes de cambio, la empresa solo tiene 1,02 pesos por cada peso de pasivo circulante. Es un valor que esta al límite para evaluar la capacidad inmediata de pago
Razón de efectivo	0,04	0,24	Respecto del año anterior la empresa disminuyo mucho sus tenencias en efectivo en cuentas bancarias
Capital de Trabajo Neto a Activos Totales	23,01%	35,44%	Este ratio del capital de trabajo neto en relación a los activos totales demuestra esa alta liquidez, pero que en gran parte se debe a los altos volúmenes de inventario
Medida del Intervalo en días	124,37	131,92	Si los flujos de entrada de efectivo empiezan a agotarse, la empresa podría seguir operando durante 124 días, antes de una nueva ronda de financiamiento
Medida del Intervalo en meses	4,15	4,40	Es decir, puede operar durante 4 meses

Tabla 2

<i>Medidas de Actividad o Rotación de Activo</i>			
	2018	2017	Análisis de la eficiencia con la que AJR utiliza sus activos.
Rotación de Inventario Promedio	4,94	5,61	Se gastan 147 millones de pesos en inventario (el costo de los bienes vendidos). Así, la rotación del inventario fue más de 4,94 veces durante el último año. Valores finales
Días de ventas en inventario	73,85	65,11	El promedio de días de ventas en inventario es de 38, señala que el inventario permanece detenido 38 días en promedio antes de que se venda, o se necesitarán alrededor de 38 días antes de venderse

Rotación Cuentas por cobrar	7,26	7,26	La empresa cobró sus ventas a crédito y volvió a utilizar el dinero 7,26 veces durante el año. Aquí se supone que todas las ventas fueron a crédito
Días de ventas en cuentas por cobrar	50,28	50,28	La empresa cobró sus ventas a crédito en 50 días en promedio, o lo que es lo mismo, que la empresa tiene 50 días de ventas no cobradas
Rotación de activos fijos	7,94	12,25	Por cada peso en activos fijos AJR generó 7,94 pesos en ventas

Tabla 3

Análisis vertical -Importancia de cuentas sobre Activos

	2018	2017	
Cuentas por cobrar sobre activos corrientes	62,41%	58,24%	Cuanto representan las cuentas por cobrar en el total del AC
Cuentas por cobrar sobre activo total	39,74%	43,29%	Cuanto representan las cuentas por cobrar en el total del AT
Inventario sobre activo corriente	35,03%	29,12%	Cuanto representa el inventario en el AC

Tabla 4

Medidas de Financiamiento y Rotación de Cuentas por Pagar

	2018	2017	
Índice de rotación de las cuentas por pagar	8,53	7,33	Índice de rotación de las cuentas por pagar mediante el costo de los bienes vendidos es de 8 veces. Se supone que AJR compra todo a crédito. Valores finales
Período de cuentas por pagar	42,79	49,77	AJR demora casi 43 días en pagar sus deudas provenientes de la cuenta proveedores
Ratio endeudamiento de largo plazo PNOC/PT	0,34	0,32	La empresa a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con su actividad operativa. Mayormente se financia con sus proveedores, es decir que las deudas tomadas se realizan principalmente en el corto plazo.
Ratio endeudamiento de corto plazo PC/PT	0,66	0,68	
Razón de deuda total	61,71%	57,53%	La razón de la deuda total toma en cuenta todas las deudas de todos los vencimientos para todos los acreedores. AJR utiliza un 62% de su deuda

Tabla 5

<i>Medidas de Rentabilidad</i>			Se buscará medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y con cuánta eficiencia administra sus operaciones
	2018	2017	
Margen de utilidad	3,27%	2,87%	Esto indica que, en un sentido contable, AJR genera poco menos de 4 pesos en utilidades por cada 100 pesos de ventas.

Rendimiento sobre los activos ROA	5,17%	4,97%	AJR obtiene 5,17% de utilidad por peso de activo total. Valores promedio
Rendimiento sobre el capital ROE	12,88%	10,10%	Por cada 100 pesos de capital, AJR generó 13 pesos utilidad. Tasas de rendimiento contable calculadas como promedio tanto de activos como de capital contable.

Tabla 6

<i>Análisis del Ciclo Operativo y de Efectivo</i>		
Partida	2018	2017
Inventario	\$ 29.827.616,96	\$ 22.944.320,74
Cuanto por cobrar SIN IVA	\$ 43.919.786,20	\$ 37.924.497,09
Cuentas por pagar (Proveedores) SIN IVA	\$ 20.824.868,46	\$ 18.166.279,76
Ciclo operativo = periodo de inventario + periodo de cuentas por cobrar		
Ciclo Operativo	124 días	Esto indica que, en promedio, transcurren 124 días entre el momento en que se adquiere el inventario y, después de venderlo, se cobra la venta.
Ciclo de efectivo = ciclo operativo – periodo de cuentas por pagar		
Ciclo de Efectivo	81 días	Por lo tanto, hay un retraso de 81 días entre el momento en que se paga la mercadería y el momento en que se cobra la venta.

Tabla 7

	2018	2017	Variación en las ventas
Ventas Netas	\$ 318.857.647,78	\$ 275.331.848,88	15,81%
Costos de bienes	\$ 147.429.627,44	\$ 128.632.321,85	
Compras	\$ 177.628.248,00	\$ 133.221.186,00	

Tabla 8

<i>Costos Financiación</i>		
2018	2017	Variación
\$ 39.496.697,42	\$ 19.949.795,60	97,98%

<i>Resultado Actividad Principal</i>	
2018	Impacto respecto de Costo financiero
\$ 49.914.149,49	79,13%

Fuente: Elaboración propia en bases a Estados Contables empresa AJ&JA Redolfi

Presupuesto de Recursos: apertura mensual

Tabla 9

Presupuesto Lanzamiento					Presupuesto Mantenimiento							
Concepto de la erogación	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Consultoría en RRHH - Selección personal	27.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00								
Honorarios profesionales Diagnóstico y Plan de Implementación	19.242,09			19.242,09								
Sueldo profesional "Asistente Financiero"		74.000,00	74.000,00	86.333,33	74.000,00	74.000,00	74.000,00	88.800,00	88.800,00	88.800,00	133.200,00	88.000,00
Rediseño y ampliación del Sistema de Información (software) - nuevo módulo		33.591,00	33.591,00	33.591,00								
Mantenimiento del software y capacitación y asistencia					10.552,00	10.552,00	10.552,00	10.552,00	10.552,00	10.552,00	10.552,00	10.552,00
Gastos inherentes a organización de reuniones (catering, lunch)		15.000,00			7.500,00			7.500,00			7.500,00	
Capacitación en Ventas y Cobranzas			32.175,00	32.175,00	32.175,00	32.175,00	32.175,00	32.175,00				
Viáticos		10.000,00	15.750,00	15.750,00	15.750,00	15.750,00						
Totales mensuales	46.742,09	142.591,00	165.516,00	197.091,42	139.977,00	132.477,00	116.727,00	139.027,00	99.352,00	99.352,00	151.252,00	98.552,00
Presupuesto Lanzamiento				551.940,51	Total Presupuesto Mantenimiento							976.716,00

Fuente: Elaboración propia