

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

“Búsqueda de la optimización del capital de trabajo de Ledesma S.A.A.I: un enfoque en su gestión operativa”

Autor: Metrailler, Eliana Maricel

DNI: 33.078.995

Legajo: VCPB23803

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Argentina, Julio 2021

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito realizar una propuesta en pos de optimizar la gestión de recursos, capital de trabajo y financiamiento a Ledesma S.A.A.I, empresa del ramo agroindustrial argentino. Se inicia con un análisis descriptivo y situacional de la empresa, utilizando herramientas como Pestel, Foda y Ratios los cuales cualifican y cuantifican su posición actual. Dando los mismos un panorama en el que, en medio de un complicado contexto económico del país, la empresa se encuentra con un alto nivel de endeudamiento derivado de, entre otros aspectos, financiamiento del capital de trabajo. Dentro de los componentes del mismo, existe una baja rotación de inventarios. A continuación, se abordan los conceptos esenciales e importancia del capital de trabajo y sus componentes, arribando a un diagnóstico y discusión donde se declara y se plantean las razones del porque es significativo solucionarlo, seguidamente se presenta la propuesta la cual consiste en la implementación del método de gestión de inventarios conocido mundialmente como *just in time*, en español *justo a tiempo* o por sus siglas *JIT*. El cual tiene el propósito de reducir los niveles y tiempos de inventarios, además de los altos costos asociados a éste logrando una rotación más rápida y eficiente, disminuyendo costos de mantenimiento, como asimismo costos de financiamiento del capital de trabajo. Con esta propuesta se espera que la empresa logre mejorar su situación, que sea capaz de reducir la estructura de costos e incrementar la productividad de los recursos, optimizando su posicionamiento ante un contexto de reducción de la rentabilidad e impacto de las tasas de interés.

Palabras claves: Gestión, Inventarios, Eficiencia, capital de trabajo, Justo a tiempo.

Abstract

The purpose of this paper is to make a proposal to optimize the management of resources, working capital and financing for Ledesma S.A.A.I., a company in the Argentinean agro-industrial sector. It starts with a descriptive and situational analysis of the company, using tools such as Pestel, Foda and Ratios which qualify and quantify its current position. These give a panorama in which, in the midst of a complicated economic context in the country, the company finds itself with a high level of indebtedness derived from, among other aspects, the financing of working capital. Among its components, there is a low inventory turnover. Next, the essential concepts and importance of working capital and its components are discussed, followed by a diagnosis and discussion where it is stated and the reasons why it is significant to solve it, then the proposal is presented, which consists of the implementation of the inventory management method known worldwide as just in time, in Spanish just in time or by its acronym JIT. The purpose of this method is to reduce inventory levels and times, as well as the high costs associated with it, achieving a faster and more efficient turnover, reducing maintenance costs, as well as working capital financing costs. With this proposal, it is hoped that the company will be able to improve its situation, reduce its cost structure and increase the productivity of its resources, optimising its positioning in a context of reduced profitability and the impact of interest rates.

Keywords: Management, Inventories, Efficiency, working capital, Just in time.

Índice

Introduccion	1
<i>Objetivo general</i>	<i>3</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>3</i>
<i>Análisis de contexto</i>	<i>5</i>
<i>Diagnostico Organizacional.....</i>	<i>8</i>
<i>Análisis específico.....</i>	<i>9</i>
Marco Teórico	13
Diagnóstico y discusión	17
<i>Declaración del Problema.</i>	<i>17</i>
<i>Justificación del problema</i>	<i>18</i>
<i>Conclusión diagnostica</i>	<i>19</i>
Plan de Implementación.....	19
<i>Alcance.....</i>	<i>19</i>
<i>Limitaciones</i>	<i>20</i>
<i>Desarrollo de la propuesta.....</i>	<i>20</i>
<i>Recursos.</i>	<i>21</i>
<i>Acciones.</i>	<i>24</i>
<i>Marco de tiempo.</i>	<i>27</i>
<i>Medición y evaluación.</i>	<i>28</i>
Conclusión y Recomendaciones	30
Bibliografía.....	32
Anexos	33

Introduccion

Se indagará sobre un grupo económico emblemático en Argentina, de larga trayectoria y con una estructura que se fue diversificando progresivamente a lo largo de sus 113 años de existencia, este es Grupo Ledesma.

El grupo Ledesma es una organización de tipo agroindustrial líder en los mercados del azúcar y el papel para impresión, cuadernos y repuestos escolares.

La característica principal de la empresa es la integración de sus actividades. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica que es la caña de azúcar, la generación de energía con la cual se autoabastece, hasta la distribución de sus productos.

Además, posee una notoria participación en el mercado de la fruta, jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado, bioetanol anhidro y jarabes de maíz,

En cuanto a su distribución geográfica se encuentra presente tanto con sus plantas, campos y negocios en diferentes provincias de Argentina como son: el complejo agroindustrial en Jujuy, la planta industrial de San Luis cuya actividad es la producción de derivados del papel, en la provincia de Salta conforma una UTE (Unión transitoria de empresas) Aguaragüe, por último, en Buenos Aires y Entre Ríos produce carne y cereales.

Una visión a largo plazo permitió su diversificación y crecimiento convirtiendo lo que era un ingenio azucarero en el extremo norte del Argentina en una empresa agroindustrial que emplea a más de siete mil personas en todo el país. (Ledesma ,2008, PP. 8)

Con el propósito de seguir permitiéndose este crecimiento la empresa debe tener presente el logro de un financiamiento del capital de trabajo que sea óptimo, siendo el concepto de optimización la búsqueda de mejorar los recursos que posee la organización, para que ella obtenga mejores resultados.

La importancia del capital de trabajo para toda empresa radica en que este es, ni más ni menos, que el recurso financiero con el cual cuenta en el corto plazo para cubrir todas sus necesidades operacionales.

Para lograr este punto se deberá analizar sus fuentes de financiamiento, que pueden ser internas o externas, es decir, generadas dentro o fuera del ente, así como su modo de gestionarlo y los ciclos operativos que se manejan.

Se tomará como punto de reflexión y evaluación el modo en que la organización financia su capital de trabajo, el cual en mayor medida es a través de préstamos financieros en pesos y dólares, de corto y mediano plazo con diversas entidades financieras del país y del exterior, lo que antela posibilidad de incumplimiento en plazos puede afectarla negativamente en sus negocios y operaciones.

Se pueden encontrar diversos antecedentes que sustentan la relevancia de poseer una estructura financiera óptima además de una correcta gestión del capital de trabajo.

A nivel internacional se puede mencionar el trabajo realizado sobre la estructura financiera óptima de la empresa agroindustrial del Ecuador Aceites de Palma S.A, en el Cevallos Silva, Sánchez Salazar y Esparza Paz (2018) explican que generar un análisis de la estructura financiera de las empresas ayuda a la gerencia general en la toma de decisiones que influye positivamente al curso de la organización.

Sobre la administración financiera de corto plazo desde Perú se encuentra la tesis sobre el plan de gestión de capital de trabajo y su incidencia en empresa de servicios multiservicios metal Sáenz S.R.L en la que Sáenz Espinoza (2018) en la justificación del tema asevera que lograr una buena gestión de capital de trabajo busca salvaguardar deuda de terceros y operar o solventar la inversión con dinero de la empresa así evitar gastos financieros y deficiencia del efectivo que se posee o debe destinarse a operar, de esto resulta una imagen positiva ante inversionistas y terceros.

En cuanto a que considerar a la hora de su gestión ,en Argentina lo explica en su trabajo sobre el capital de trabajo y las necesidades operativas de fondos de Lace S.A , Chico(2016) donde sostiene que la actividad a la cual la empresa debe prestar mayor atención y cuidado es a la administración en el corto plazo ya que a diferencia de los componentes a largo plazo ,los cuales se mantienen estables por periodos de tiempo mayores a un año y pueden ser planeados con mayor precisión , los de naturaleza de corto plazo tienen gran volatilidad, por lo cual las decisiones sobre estas son más complicadas de tomar.

Por ultimo sobre la planificación de las decisiones en su trabajo sobre construcción de un modelo de planificación financiera para la clínica privada Instituto del corazón S.R.L de la Rioja, Sassola (2017) expone que planificar financieramente es establecer metas por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, relacionar las variables internas y externas, para basarse en los resultados obtenidos y realizar las proyecciones.

Expresadas las valoraciones precedentes que ayudan como base conceptual se procederá a delimitar los objetivos pretendidos.

Objetivo general.

Optimizar la gestión y administración de los recursos de Ledesma S.A.A.I en cuanto al capital de trabajo, contribuyendo a la toma de decisiones para lograr la eficiencia en su uso y disminuir los niveles de financiamiento de corto plazo, protegiendo su normal operatividad. formulándose para esto un plan de acción o asesoramiento inicialmente optando por aplicar solo a un segmento operativo de su cartera cuya proyección será para los meses de agosto a noviembre del ejercicio económico N°109, el cual corre desde 01/06/2021 a 31/05/2022.

Objetivos específicos.

- Realizar una descripción general de las actividades de la empresa.
- Analizar factores que intervienen en la operatividad de la organización, para comprender efectos del contexto.
- Elaborar diagnostico financiero.
- Analizar a través de indicadores cuantitativos a fin de lograr un panorama de la estructura financiera.
- Ponderar los valores e información obtenida.
- En base a la información obtenida proponer un plan de implementación que ayude a solucionar la problemática detectada.
- Elaborar las correspondientes recomendaciones y conclusión.

Relevancia del reporte de caso

Se espera que, gracias al informe, se manifieste la importancia de evaluar oportunamente herramientas o métodos que permitan lograr valores financieros y competitivos óptimos. Maximizando el valor de la empresa y de los accionistas.

Análisis Situación

La rama en que se desarrolla la organización es la actividad agroindustrial, esta comprende la industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos a los cuales se les agregan valor.

La Sociedad inició sus actividades en el año 1908 en la provincia de Jujuy como un ingenio azucarero y desde 1911 ha estado bajo el control de una única familia. En la actualidad la familia Blaquier posee aproximadamente el 90% del capital social, mientras que el 10% restante está en poder de accionistas minoritarios.

Su compañía madre es Ledesma S.A.A.I (sociedad anónima agrícola industrial) la cual posee asiento en la provincia argentina de Jujuy, en la localidad Libertador General San Martín. destacándose, desde el punto de vista económico, que la riqueza de la zona donde esta se encuentra es la agricultura y más específicamente el cultivo de azúcar resultando de ello una estrecha y necesaria relación entre la población y la organización. Las operaciones se dividen en cuatro negocios principales: Azúcar y Alcohol, Papel y Artículos de Librería, Frutas, Jugos y aceites esenciales y actividad agropecuaria. En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la sociedad produce carne y cereales. Al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la elaboración de papel y otros productos. Además, en Jujuy la empresa produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. (Ledesma, 2008, pp. 8-9).

La organización posee participaciones en controladas, asociadas y negocios conjuntos, esta diferenciación entre las participaciones radica en el porcentaje de participación que posee.

Controladas: al 100% participación en Castinver S.A.U, Bridgeport Investments LLC y Ledesma Frutas S.A.U, en un 53% Ledesma renovables. En cuanto a asociadas Productores de Alcohol de Melaza S.A. (PAMSA) en un 46% y Franquicias Azucareras S.A en un 50%. Además de poseer participación en la unión transitoria de empresas

Aguaragüe con participación en un 4% la cual se dedica a la explotación de desarrollo de hidrocarburos.

La empresa poseía una tenencia del 30% sobre Glucovil Argentina S.A, pero la misma fue vendida en octubre del 2020 a Cargill, corporación multinacional privada, quien pago la suma en dólares de 34.500.000 millones. La venta y el destino del uso del dinero ayudara en parte en el presente ejercicio a obtener mejor resultados operativos ya que Ledesma informó que usará u\$s 10 millones para apuntalar su programa de inversiones y reducir deudas contraídas.

Su estrategia es invertir constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad.

Lanzaron en el año 2018 un plan estratégico para la transformación integral de la compañía a concretarse en diez años denominado Génesis XXI, este proyecto enuncia 150 iniciativas para aumentar la competitividad, potenciar el crecimiento y la innovación, el cual implica mejoras productivas en sus actividades principales: papel y librería; Azúcar y alcohol, además de fortalecer sus otras actividades como son la producción agrícola y ganadera. A modo de ejemplo entre las iniciativas concretadas se podemos mencionar la plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar, el lanzamiento del papel Ledesma Nat y la transformación digital mediante la gestión por imágenes, la migración de información a la nube y la robotización de procesos rutinarios.

Análisis de contexto

Con el objetivo de comprender el contexto de la empresa se utilizará una herramienta llamada PESTEL, la cual consiste en un análisis estratégico de los factores que pueden afectar e influyen en el negocio en el presente y en el futuro. Estos son de carácter: Político-Económico-Social-Tecnológico -Ecológico-Legal.

Tabla 1.

Análisis factores PESTEL.

POLITICO	<p>Ejecución de políticas del gobierno las cuales intervienen sobre el control del precio de venta.</p> <p>El gobierno se encuentra en proceso de negociación de la deuda pública nacional para lograr un acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional).</p>
ECONOMICO	<p>Altas cargas impositivas. Argentina lidera el ranking de los países que más impuestos cobra, las empresas argentinas pagan en impuestos un 106% por sobre sus ganancias. Infobae (2020)</p> <p>Inflación. Altos niveles de inflación pueden tener un efecto negativo sobre la situación económica del país.</p> <p>Las regulaciones cambiarias, los controles de cambio, las retenciones y los subsidios a los servicios públicos entre otras cuestiones, han tenido y podrían seguir teniendo un efecto significativo sobre las entidades del sector privado</p> <p>Argentina experimenta el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales. Informe Covid 19-Argentina (2020)</p>
SOCIAL	<p>Nivel de Desocupación existente, según la Encuesta Permanente de Hogares, Mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos, en el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. Indec (2021).</p> <p>Mayor concientización por parte de los consumidores a una alimentación más sana y un consumo de productos no agresivos con el medio ambiente.</p> <p>El e-commerce, comercio electrónico, surge en los últimos tiempos como una herramienta que sirve para superar las adversidades que genera el aislamiento social.</p>
TECNOLOGICO	<p>Actualmente, la implementación de herramientas tecnológicas en las empresas es una necesidad estratégica en la que gran parte de organizaciones a nivel global están invirtiendo. Oliva (2019).</p> <p>Parte de las propuestas hacia un avance en la innovación tecnológica se enuncian en su proyecto Génesis XXI, tales como plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar y transformación digital y robotización de procesos.</p> <p>Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. Ledesma (2018)</p>

ECOLOGICO	<p>Franj Andrés; Martínez Salinas y Vallejo (2007) en su trabajo sobre la presión que ejerce el ecologismo en las empresas nos dicen que orientar acciones a la protección del medioambiente refleja la responsabilidad de la empresa hacia su entorno al reconocer el impacto que sus actividades tienen sobre la naturaleza y la necesidad de minimizar esto. Esta orientación requiere por parte de la empresa cambios en su cultura y filosofía empresarial. Ledesma no es ajena a esta necesidad de cambio, ya que su estrategia de negocios se basa en el cuidado del medioambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> -En 1975 donó 76300 hectáreas de selva y bosque nativo lo que hoy es parque nacional Calilegua. -Investiga y desarrolla controles para garantizar la preservación de los ambientes naturales que explota. -Recicla todos los materiales posibles, utilizando los residuos de un negocio como insumos para el desarrollo de otra actividad. -Lanzó en 2010 un proyecto biomasa que consiste en generar energía a través de dos fuentes malhoja y madera de eucaliptus de plantación propia.
LEGAL	<p>Este factor se encuentra constituido por una serie de regulaciones que emanan tanto del gobierno, en sus diferentes niveles, de organismos impositivos como la administración federal de ingresos públicos (Afip), demás obligaciones tributarias, leyes y decretos.</p> <p>En el ámbito legal laboral se encuentran los convenios colectivos de trabajo a los que la empresa debe someterse en regulación de derechos del trabajador. Además de leyes laborales como la ley de contrato de trabajo. N°20744.</p> <p>Desde el año 2020 rigen los decretos de necesidad y urgencia establecidos en los últimos tiempos por parte del gobierno, Decreto 266/2021 prohibición de despidos y suspensiones sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor y Decreto 34/2019, el cual implementó un régimen de doble indemnización ante despidos.</p> <p>En el ámbito societario en Argentina la actividad societaria se rige por la ley general de sociedades N°19550, además de otras regulaciones del sector industrial y empresarial.</p> <p>La empresa además coloca por oferta pública obligaciones negociables para obtener financiamiento en el mercado de capitales ante la comisión nacional de valores, En la cual rige la Ley N° 26.831 de Mercado de Capitales (la “Ley de Mercado de Capitales”).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Diagnostico Organizacional.

Es necesario conocer el perfil de operación de la empresa a fin de ofrecer un diagnóstico para facilitar la toma de decisiones estratégicas y lograr mejorar su competitividad. Para realizar el diagnóstico organizacional se utilizó la matriz FODA, la misma es una herramienta estratégica de análisis situacional de una empresa.

La sigla representa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En consecuencia, esta matriz permite identificar tanto factores externos como las oportunidades y las amenazas que presenta el mercado, y factores internos como las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Tabla 2.

Análisis Foda.

Factores Internos	Factores Externos
<p><i>Fortalezas.</i></p> <p>Es la principal productora de azúcar, alcohol a partir de caña de azúcar y papel del país además de ser la principal exportadora de naranjas. Posee alto grado de integración y de tecnificación en sus actividades.</p> <p>Otra fortaleza es su máximo aprovechamiento de las posibilidades de todas las materias primas y recursos productivos de los cuales dispone.</p> <p>Al presentar una cartera diversificada de actividades y que sean integradas le genera ventajas ante sus competidoras.</p>	<p><i>Oportunidades.</i></p> <p>En Argentina la actividad agropecuaria y agroindustrial, de la que es participe la empresa, posee un gran potencial de crecimiento.</p> <p>Ante el aumento sostenido de la poblacional mundial la demanda de alimentos crece, siendo justamente estas actividades las de mayor nivel de exportación, resultando una oportunidad de extender aún más su mercado externo.</p> <p>.</p>
<p><i>Debilidades</i></p> <p>Como la empresa es de tipo agroindustrial su actividad principal es agrícola la cual se encuentra sujeta a riesgos climáticos, propios de la naturaleza del negocio. Los principales riesgos climáticos que afectan sus cultivos son, entre otros, las heladas, las sequías y el granizo. Además de otros riesgos como plagas o enfermedades.</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p>Entre las posibles amenazas se encuentran: la disminución en las ventas debido a la crisis en la actividad económica, que afecta principalmente a los consumidores por la falta de empleo.</p> <p>A esta falta de empleo se suma la tasa de Inflación que experimenta Argentina y en igual medida la situación de Pandemia que genera inconvenientes tanto para el sector poblacional como en el sector empresario/ industrial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico.

Se procederá a analizar el Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados a fecha 31 de mayo del 2020, cierre de estados contables del ente, a fin de obtener información sobre la situación patrimonial y los resultados obtenidos, como así también con estos valores aplicar indicadores de relación directa con la estructura de financiamiento logrando una aproximación a su situación actual.

Análisis vertical y Horizontal.

Estas herramientas se utilizan para lograr un diagnóstico de la situación de la organización. El análisis vertical permite identificar la proporción en la que participa cada componente con respecto a un valor establecido como base, muestra la composición en un determinado momento. En cuanto al análisis horizontal este consiste en la comparación temporal de los valores de los estados contables, lo que permitirá observar las variaciones sufridas en el tiempo de los diferentes componentes.

Es importante realizar un seguimiento de los cambios y valores que van teniendo los distintos componentes presentados en los Estados Contables, ya que estos brindan la información necesaria para evaluar cómo se encuentra posicionada la organización.

Se observa en base a los datos (ver anexos 1 y 2) que, en cuanto a la composición patrimonial el tercio del activo lo componen Bienes de uso, en este caso propiedades, plantas y equipos. Con respecto al activo corriente en su mayoría lo conforma el rubro inventarios, con relación a la estructura de financiación lo conforma en un 32% capital propio y en un 68% pasivos, de los cuales, su mayoría son exigibles en el corto plazo.

En referencia al patrimonio neto se puede remarcar el nivel de reservas tanto legal como facultativa en valor 0, debido a la absorción sobre la pérdida acaecida en el periodo 2019, reservas que fueron restituidas a los montos existentes anteriormente por decisión del directorio con mayoría en voto, fecha agosto del 2020.

Comparativamente con el ejercicio anterior el activo mantiene niveles similares, salvo por la entrada sobre derecho de uso de un activo del ente en referencia a arrendamiento de instalaciones a otra empresa.

Sobre los pasivos hubo un incremento del 52% en pasivos a corto plazo, pero a la vez se generó una disminución del pasivo a largo plazo manteniéndose casi invariable en monto, No así en su composición, al compararlo con el ejercicio 2019.

Lo más relevante en la comparación es el resultado de ambos ejercicios ya que Ledesma cerró su ejercicio económico con una ganancia neta de 736 millones de pesos, lo que contrasta con una pérdida neta de 2.181 millones de pesos en el ejercicio anterior.

En base a la información aportada por el Estado de Resultados se advierte una disminución significativa en los costos financieros, así como un aumento del 15% de la ganancia operativa. Debe considerarse además de lo expresado sobre estas dos variaciones en los resultados, el contexto externo en el cual se han generado tanto en aspecto organizacional como económico, político, social, etc.

Ratios.

Para analizar la importancia dentro de la normal operatividad de la empresa se utilizan los ratios los cuales evalúan la situación de un ente expresándolo mediante índices, nos permiten comparar la situación financiera de la organización con valores óptimos o promedios del sector.

En esta parte es importante explicar que como último ejercicio de análisis se tomó el número 107 de la empresa, ya que a pesar de que el ejercicio N°108 cerró el 31 de mayo de 2021 puesto que Ledesma posee año comercial que corre desde 1° de junio a 31 de mayo de cada año, la información financiera actualmente se encuentra en proceso de confección.

Los indicadores de rentabilidad.

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades, entre ellos el Roa que mide la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa y Roe el cual nos muestra el porcentaje de rendimiento que presenta la utilidad ante el patrimonio neto.

Tabla 3.

Ratios de rentabilidad ROA Y ROE

Rentabilidad del activo.	Ejercicio 105	0,02
	Ejercicio 106	(0,08)
	Ejercicio 107	0,027
Rentabilidad del Patrimonio Neto	Ejercicio 105	0,085
	Ejercicio 106	(0,27)
	Ejercicio 107	0,085

Fuente: Elaboración propia.

Percepción de los valores.

Es relevante la fluctuación entre los tres ejercicios, esto puede ser por diversas situaciones, entre ellas caída de las ventas por menor consumo, la mayor y menor devaluación del peso lo que impacta directamente en los costos financieros, políticas de administración y producción, entre otras.

Los indicadores de liquidez.

Miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo, aquí se encuentran la liquidez corriente que refleja la capacidad que posee una entidad para hacer frente a sus obligaciones financieras, principalmente de corto plazo, si el valor es $LC > 1$ resulta positivo, se interpreta que hay más capital corriente que deudas a corto plazo.

La liquidez acida se utiliza para evaluar la capacidad de pago en el corto plazo de un modo más exigente que la liquidez corriente, ya que se restan de los activos corrientes los inventarios, porque por lo general son menos líquidos y porque sus valores de libros son menos confiables, debido a que generalmente no se tienen en cuenta aspectos relacionados con la calidad del inventario.

Tabla 4.

Liquidez.

Ejercicio 105	1.26
Ejercicio 106	0.98
Ejercicio 107	1.32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Liquidez acida.

Ejercicio 105	0,65
Ejercicio 106	0,39
Ejercicio 107	0,53

Fuente: Elaboración propia.

Percepción de los valores liquidez.

La liquidez corriente se encuentra en valores aceptables, en cuanto a la liquidez acida podría estar indicando un sobredimensionamiento de los inventarios. Esto es señal que parte de la liquidez esta absorbida por los inventarios de lenta rotación.

La solvencia indica capacidad que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago, sin importar cuándo tenga que asumir ese pago. Se establece un valor óptimo en torno al 1,50.

Tabla 6.

Solvencia.

Ejercicio 105	1,18
Ejercicio 106	1,98
Ejercicio 107	1,46

Fuente: Elaboración propia.

Percepción de los valores solvencia.

Sobre los valores de solvencia para los tres ejercicios, la empresa cuenta con suficiente activo para cubrir todas sus obligaciones con acreedores, para el último ejercicio contable, existen \$ 1,46 por cada peso aportado por terceros.

Indicadores de gestión.

Tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

En los últimos tres ejercicios los indicadores de inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar dieron el siguiente parámetro.

Tabla 7.

Ratios gestión.

	Ejercicio 107	Ejercicio 106	Ejercicio 105
Rotación cuentas por cobrar (en días cobranza)	42	13	42
Rotación inventario (en días)	151	151	170
Rotación cuentas por pagar (en días pagos)	139	226	161

Fuente: Elaboración propia.

Percepción de los valores de gestión.

No existe un valor ideal en la rotación de inventarios, pero si se supone que la velocidad con que se rote el inventario indicará que tan rápido se está recuperando el dinero invertido en él, así a menor tiempo, mejor situación. En el caso de Ledesma se puede observar que los coeficientes de rotación de inventarios se mantienen constantes en los dos últimos ejercicios, siendo aproximado a 150 días, un poco menos de 2 veces durante el ejercicio, lo cual no es valor cercano al ideal.

En cuanto al circuito de cobros y pagos, se tiene un intervalo de 98 días lo que tendría que reducir las necesidades operativas de fondos así disminuir la demanda de financiación externa.

Se denota la necesidad de indagar más en la relación entre los valores de los indicadores de gestión expuestos y los de endeudamiento que serán desarrollados en el apartado diagnóstico y discusión, ya que ante la inexistencia de desfase del circuito de cobros y pagos resulta de menor necesidad la financiación externa de capital de trabajo, pudiendo ser un factor de esta necesidad la situación de lenta rotación de inventario.

Sobre lo analizado hasta aquí se puede observar que la empresa se encuentra en una situación financiera estable y que a pesar de los factores externos que afectan a la organización y su operatividad, como es la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2 y las políticas aplicadas en este contexto, el aumento en el tipo de cambio y la caída del consumo, la misma está sobrepasando algunas de estas situaciones, en los próximos apartados se irá profundizando su estudio.

Marco Teórico

Resulta interesante relatar la historia, los elementos componentes y las decisiones que instituyen al capital de trabajo ya que su estudio es el eje principal en la búsqueda de una administración de la estructura de financiamiento de corto plazo óptima.

La concepción del capital ha existido en la sociedad civilizada desde la antigüedad, y las teorías sobre el mismo surgen a partir del siglo XVIII de la mano de autores como David Ricardo (1772-1823) quien perfeccionó su teoría clásica definiéndolo como el conjunto de valores necesarios creados mediante el trabajo.

Con el paso del tiempo se generó la útil división entre componentes fijos y circulantes. Más cercano en el tiempo autores como Eliseu Santandreu (1940-) lo definen como la diferencia entre activo circulante y el exigible a corto plazo, es así que se representa al capital de trabajo neto y es hoy en día que el capital de trabajo se ha convertido en un componente principal del accionar de toda actividad empresarial.

Actualmente autores como Humberto Saucedo Venegas en su último libro *capital de trabajo: modelos de negocio con valor económico agregado* (2020) hace referencia a que en la actualidad es necesario desarrollar competencias innovadoras que puedan lograr

gestionarlo óptimamente, en un contexto globalizado, automatizado y tecnológicamente comunicado e informado.

Además de la evolución de su conceptualización y requerimientos, es fundamental explicar su importancia.

En su informe financiero sobre el Capital de trabajo Balleteros (2017) habla de la importancia y el hecho de poseer una adecuada administración de este. Esto le permite a toda organización orientar las actividades operativas, sin limitaciones financieras significativas y posibilita que se pueda hacer frente a situaciones emergentes sin peligro de un desequilibrio financiero. Además, le permite cumplir con el pago a tiempo de las deudas u obligaciones contraídas, asegurando de esta manera obtener crédito.

Así el capital de trabajo se constituye para cubrir todos los recursos necesarios habituales de muy corto plazo como son los materiales, sueldos, honorarios, impuestos, servicios, entre otros componentes que la organización posee, teniendo en cuenta el tiempo que transcurre durante todo el proceso productivo y el costo de los inventarios y de la política crediticia que lleve a cabo la empresa.

Existen dos tipos de capital de trabajo. El estructural el cual es necesario para cubrir a largo plazo las necesidades mínimas de la empresa, el otro es capital de trabajo temporal que es requerido cuando la necesidad es de tipo estacional por incrementación en ventas.

Se podría precisar que la necesidad de financiamiento de Ledesma se encuentra mayormente dentro del plano estructural ya que este requerimiento se torna constante.

El capital de trabajo permite a la empresa cumplir con su ciclo operativo el cual se refiere al dinero invertido en mercadería para poder ser vendida y que nuevamente se convierta en dinero. Estos ciclos son variables y condicionan la magnitud requerida de capital.

Tabla 8.

Ciclo capital de trabajo.

Se compran insumos necesarios para producir			La empresa vende a sus clientes con un margen de ganancia.	Además de deuda con los proveedores la empresa mantiene deudas de corto plazo con el fisco y a veces, usa el		
Cuando se compra inventarios obtiene financiamiento de sus proveedores	Junto a la materia prima se transforman en productos en proceso	Se obtienen los productos finales	La compañía otorga crédito a sus clientes por sus ventas	descubierto bancario para financiar la operatoria de corto plazo	Los clientes pagan sus créditos.	La empresa le paga a sus proveedores.

Fuente: elaboración propia

Según Alcides Zenteno Chamber (2011) El capital de trabajo, llamado también capital de maniobra es indicador clave para medir la eficiencia financiera de una empresa, debiéndose analizar el circuito financiero para maximizar las inversiones en activos líquidos, siendo lo más sano optimizar los niveles de stock, a manera de reducir las necesidades financieras; el autor considera que no existe un tamaño de capital de trabajo ideal, sino que principalmente requiere poseer habilidad para equilibrar en todo momento rentabilidad y riesgo.

El mismo autor, en otro de sus artículos (Alcides Zenteno Chamber, 2015) sostiene que los inventarios constituyen una parte importante de los activos de una empresa, la inversión depositada en los inventarios representa entre el 60 y el 70% de su capital de trabajo, en sus diferentes ítems materias primas, insumos, materiales etc.

Las decisiones que se tomen en relación a los inventarios impactan en la rentabilidad y liquidez de la empresa, su mantenimiento genera costos logísticos como costos de posesión de mercadería, de inmovilización, obsolescencia, seguros, espacio, tiempos de procesamiento de información y de salidas.

Los inventarios son aquellos bienes tangibles en proceso y disponibles para su venta y comercialización. En su libro *Inventarios, manejo y control*, Guerrero Salas (2011) considera que estos representan frecuentemente una considerable inversión de

recursos financieros, de aquí radica la importancia en las decisiones sobre la cantidad de inventario.

La importancia de gestionarlo eficientemente es justamente determinar qué medida de inventarios contribuye a mejorar la situación, que estos tengan la suficiente rotación para generar una rentabilidad adecuada. Una manera de buscar mejoras es establecer ajustes en la política de stocks y de reaprovisionamiento.

Existen herramientas para administrarlo eficientemente, entre ellas, las más conocidas son el método *just in time* y el método ABC.

En el método *Just in time* o JIT, los inventarios basados en esta metodología pretenden: reducir la inversión en el inventario, evitar costos por obsolescencia o daños, conservar la cantidad suficiente de inventario para que el proceso de producción no carezca de insumos, teniendo al alcance los insumos necesarios para un flujo normal de la producción, así se reduce la necesidad de tener inventarios altos además de poseer un correcto sistema de control del abastecimiento y distribución de los inventarios.

En cuanto al método ABC este clasifica los inventarios permitiendo organizar la distribución de las distintas mercaderías dentro del depósito a partir de la relevancia que posea para la empresa, por su valor y su rotación, así prioriza al producto no por su cantidad sino por el aporte económico que genera.

En síntesis, se podría manifestar que para una empresa el capital de trabajo es visto como una medida de eficiencia operativa y de salud financiera y que el financiarlo tendrá como objetivo realizar la inversión en activos a corto plazo necesarios para su operación habitual como son el efectivo, inversiones e inventarios.

Y sobre este último componente, del cual se detalló anteriormente su alto porcentaje de participación en el capital de trabajo, se torna necesario el darle énfasis a su tratamiento por el peso que posee ya que logrando una sólida gestión del mismo podría convertirse en uno de los factores para alcanzar niveles óptimos del valor de inversión para los propietarios y accionistas.

Diagnóstico y discusión

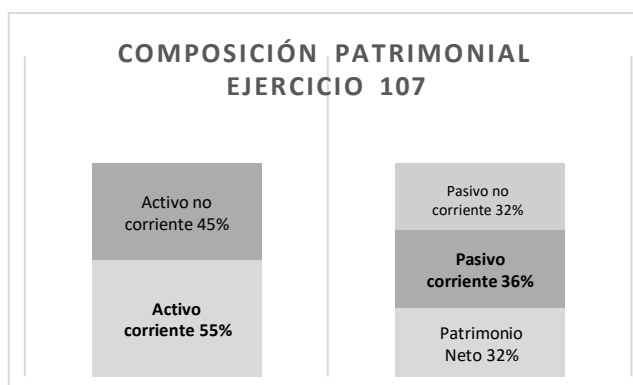
Declaración del Problema.

Considerando lo mencionado precedentemente se hará referencia al punto de partida que se había planteado en la parte introductoria del reporte sobre la organización y su forma de financiar el capital de trabajo el cual esta sufragado en mayor medida a través de préstamos financieros en pesos y dólares de corto y mediano plazo con diversas entidades financieras del país y del exterior, existiendo la posibilidad que dé, no pudiendo cumplir los plazos establecidos de pago, esto pueda afectarle negativamente en sus negocios y operaciones. Es por esto que resulta relevante avanzar interpretando si estas decisiones son las correctas en cuanto a la administración financiera de corto plazo.

En el siguiente gráfico se ilustra los porcentajes de participación de los componentes patrimoniales de Ledesma tomado del último ejercicio publicado, y más precisamente se destacan los porcentajes de la situación a corto plazo, el cual demuestra que se posee capital de trabajo neto positivo, ya que existe más activo corriente que pasivo corriente.

Grafico 1.

Composición patrimonial.



Fuente: elaboración propia

Mediante la muestra del indicador se dará la base cuantitativa en monto monetario al capital de trabajo comparativo con los dos ejercicios anteriores, observando su evolución y corroborando lo anteriormente expuesto.

Tabla 9.

Capital de trabajo.

<i>Capital de trabajo</i>		
Ejercicio 105	Ejercicio 106	Ejercicio 107
3.005.125.000	-136.321.000	3.262.262.000

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma es necesario conocer los niveles de endeudamiento, ya que como la mayoría de las organizaciones Ledesma financia su capital de trabajo mediante fuentes externas.

Tabla 10.

Endeudamiento.

<i>Endeudamiento</i>								
Ejercicio 105			Ejercicio 106			Ejercicio 107		
Total	Corto plazo	Largo plazo	Total	Corto plazo	Largo plazo	Total	Corto plazo	Largo plazo
0,84	0,53	0,31	0,69	0,50	0,19	0,68l	0,36	0,32

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de endeudamiento se ha ido reduciendo en estos últimos tres ejercicios comerciales, ya en el ejercicio 107 la empresa tiene una razón de endeudamiento igual a 68% lo cual quiere decir que por cada \$100 de la inversión, la organización financia \$68 con recursos ajenos y el resto con recursos propios.

Justificación del problema

Puesto que la mayoría de las empresas no puede financiar el ciclo operativo con el financiamiento de las cuentas por pagar, ya que es un ideal alejado de la situación real y que se hace necesario recurrir a financiar externamente el capital de trabajo, resulta esencial que la utilización de este sea eficiente, ya que la empresa posee un circuito de plazos de cobranzas y pagos aceptable, es decir no existe desfasaje en los ciclos .El financiamiento externo de capital de trabajo debería ser bajo, esto no es así ya que como se expuso como punto de partida la organización financia su capital de trabajo en mayor medida a través de préstamos financieros.

Conclusión diagnóstica

Ante esto y considerando lo explicado en el marco teórico, se procederá proponiendo un plan de implementación cuyo fin sea contrarrestar uno de los problemas hallados al evaluar la gestión de rotación de inventarios, este es su lenta rotación, lo que puede ocasionar una mala utilización del financiamiento. Se avanzará en el trabajo exponiéndose la propuesta que permitirá mejorar la gestión operativa de la empresa. Consiguiendo una administración a corto plazo que optimice el capital de trabajo, y no solo este sino toda la operatividad de la organización, esperando producir un cambio que logre, a largo plazo, un aumento de la competitividad, generando mayor utilidad y reducción del nivel de endeudamiento.

Plan de Implementación

Alcance

En base a la información desarrollada, se destaca una situación de alto endeudamiento y baja rotación de inventarios. Por este motivo resulta necesario implementar una opción que mejore el rendimiento de la empresa teniendo claro que, si se genera alta rotación de inventarios pueden disminuir: el requerimiento de financiación, los costos financieros y por ende el nivel de endeudamiento.

Teniendo en cuenta que, la reducción del nivel de endeudamiento es una de las prioridades de Ledesma para el corto y mediano plazo, la propuesta será implementar la metodología *just in time o justo a tiempo* al proceso de producción de la empresa.

Se contemplará para su desarrollo los valores obtenidos de los indicadores, rentabilidad, liquidez, gestión y endeudamiento en base a la información del ejercicio número 107 publicada en la comisión nacional de valores.

Alcance geográfico.

Teniendo en cuenta la diversificación de actividades de Ledesma, los especialistas en el método aconsejan implementar la propuesta inicialmente solo a un sector o unidad productiva de la organización, pudiéndose, en este caso, gestionarla inicialmente en la actividad de elaboración de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial de la planta ubicada en Villa Mercedes (San Luis), la cual atraviesa menor operatividad a causa de una disminución de la demanda por parte de los sectores corporativos y educativos a raíz de la pandemia y la reclusión necesaria.

Si en el transcurso del plazo establecido de la propuesta se observan resultados positivos, se podrá si se quiere ampliar su implementación a toda la organización.

Este método inicialmente implementado por Toyota es mundialmente conocido y utilizado por una extensa variedad de industrias.

Alcance temporal.

El proceso de implementación del método necesitara un periodo prueba aproximado de ciento veinte días, abarcando los meses de agosto a noviembre del año 2021.

Alcance metodológico.

Se utilizaron metodologías descriptivas analizando los datos reunidos relacionando los puntos de reflexión encontrados, y explicativo, dando un marco al objeto de estudio utilizando medios que lograron descubrir una posible problemática y de esta manera llegar a implementar la propuesta.

Limitaciones.

Con la realización del trabajo se aspiró a lograr acrecentar el uso de los recursos productivos de la empresa mejorando al máximo los niveles de inventario en calidad y tiempo, en primer lugar, en el sector productivo de papelería y luego pudiendo extenderse a toda la organización. En cuanto a las limitaciones de la propuesta estas se relacionan al hecho de no poder profundizar más en los resultados de la implementación, ya que se experimentó falta de información de organización interna y de gestión, como reportes de los niveles de ventas, tiempos necesarios de producción e información de pedidos los cuales son esenciales para poder evaluar un antes y después de la propuesta, solo se contó con información expuesta en los estados contables.

Desarrollo de la propuesta.

Como se dijo inicialmente la propuesta es implementar el método *Just in time*, sus siglas JIT, o en español justo a tiempo. La razón de porque se elige proponer este sistema radica en el hecho de que una de las metas principales del mismo es la búsqueda de mejorar el proceso productivo manteniendo los inventarios al mínimo nivel posible, en donde los proveedores entregarán lo justo y necesario en el momento que se requiera, para así completar el proceso productivo. De esta manera se reducen costos de mantenimiento, el nivel de compras necesario y por ende su correspondiente financiación.

Se pretende a través de esta implementación dar un giro positivo al manejo del capital de trabajo y por ende a su modo de financiarse. El método *Just in time* genera un

cambio en la metodología tradicional de la empresa no solo en su proceso de producción sino en todas sus áreas, su filosofía es producir únicamente las cantidades necesarias de producto y en el momento que lo requieran los clientes.

Como herramienta complementaria se utilizará el sistema Kanban, el cual se rige con normas y un proceso en el cual es preciso un tablero con columnas y tarjetas. Cada columna del tablero representa un paso en el flujo de elaboración del producto, cuando se comience a trabajar en este, los operarios lo arrastran hasta la columna *Por hacer* y cuando el producto esté acabado, lo mueven hasta la columna *Hecho*.

De esta forma, se puede fácilmente seguir el progreso y detectar los cuellos de botella.

Este es necesario para que dentro de la planta pueda operar con eficiencia el *justo a tiempo*, en términos simples lo que permite el sistema es *arrastrar* el trabajo a través de la planta.

Entre las normas kanban tenemos:

- Sólo material activo en el puesto de trabajo, todo tiene un sitio.
- Controlar con tarjetas kanbans toda la materia, no dejar pasar ningún defecto conocido.
- Seguir el método FIFO (primero entrado – primero salido) en la cola kanban.

Recursos.

Los recursos elementales serán humanos, técnicos, financieros, tangibles e intangibles.

Los ya disponibles en la organización, detallados en la siguiente tabla.

Tabla 11.

Recursos internos necesarios.

Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> -El uso de las instalaciones. - Maquinarias. -Materia prima. -El capital, en inversión del proyecto.
Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Software</i>, será necesario modificar el software operativo de la planta, u apoyarlo con otro específico para el método. -<i>La filosofía de la empresa</i>, en este caso se deberá transmutar en lo respectivo a sus lineamientos productivos, la filosofía transmite una imagen a los clientes asociada a valores concretos.

Humano	<p>-El capital humano, ya que será necesaria dedicación full time en la puesta en marcha del método y posteriormente en el seguimiento y mantenimiento por parte del personal encargado de áreas, administrativas, productiva, comerciales y logísticas de la planta.</p> <p>Los operarios deberán destinar parte de su jornada laboral al proceso de capacitación, además de su predisposición al cambio.</p> <p>-Las relaciones personales dentro de la propia empresa , con los proveedores y sus clientes.</p>
--------	--

Fuente: elaboración propia.

Además, será preciso contratar a especialistas, los cuales asesoraran a la empresa en la implementación, capacitación, mantenimiento y demás componentes indispensables.

Tabla 12.

Recursos de implementación externos.

<i>Recursos externos necesarios para la Implementación</i>	
Remuneración Analista de Proyectos	ARS\$ 124.412/mes actualizado a junio 2021. Duración contrato servicio: 3 meses. Total : ARS\$373.236.
Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	Presupuesto: Horas: 20. Valor modulo: \$2034. (Act.01/2021) Grado valor agregado medio: 5. Valor hora:10.170. Total:\$203.400.
Servicios empresa metalúrgica	Hora metalúrgica (s/UOM 01/07/2021) \$274.73. Horas totales: 50 Cantidad de personal: 2 Total: \$27.473.
Inversión total estimada	\$604.109.

Fuente: elaboración propia.

Para poner en marcha el plan se recurre a un asesor en ejecución de proyectos, el cual es un profesional especializado en la rama con suficiente conocimiento del método *Just in time*, el cual dirigirá su concreción con ayuda del personal de Ledesma, es decir, sector administrativo y logístico de la planta generando un equipo, necesitando la cooperación total de los operarios, ya que el cambio abarca todo el proceso productivo desde la llegada de la materia prima a la planta de producción hasta la capacitación de los operarios en pos de adaptarse al nuevo proceso.

En la fase 2 es necesario para capacitar al personal un profesional en ciencias económica especialista en Capacitación y Desarrollo, este será el encargado de impartir el curso de instrucción a los operarios en las nuevas modalidades operatorias del método.

En la fase 3 al momento de realizar la reorganización o nivelado del área de producción, es decir la acción de ubicar varios procesos en la misma estación de trabajo se requiere de la ayuda del jefe de mantenimiento, un ingeniero interno del plantel de Ledesma especializado en maquinaria y una empresa metalúrgica tercerizada que se encargará de las tareas de reacondicionamiento.

Tabla 13.

Recursos mantenimiento.

<i>Recursos para el Mantenimiento</i>	
Software mantenimiento profesional	Su costo variara según la empresa que lo proporcione y el rango de actividades a controlar.
Capital financiero	Destinado al presupuesto de mantenimiento, ya que este será a corto, mediano y largo plazo. Pudiendo continuar siendo necesarios los servicios del asesor de proyectos, esto además de otros costos que seguramente irán surgiendo.
Capital Humano	Tanto personal como el apoyo externo deberán seguir monitoreando el desempeño. Es importante remarcar el hecho de que el método establece una política llamada <i>mantenimiento productivo total</i> , la cual se compone de dos tipos de mantenimientos secuenciales, el correctivo, que establece que anualmente se deberá reacondicionar la maquinaria y equipo, y el preventivo en el cual los operarios deberán llevar un registro de cualquier tipo de avería o problema que surja.

Acciones.

La implementación del plan se desarrolla en fases.

- Acciones de coordinación previas.
- Capacitación
- Acciones de mejora del proceso productivo.
- Puesta en marcha
- Control.

Con la finalidad de detallar secuencialmente las acciones se realizó un cronograma, posteriormente se detallará cada una.

Tabla 14.

Acciones.

<i>Implementación del método just in time en planta de Villa Mercedes, Ledesma S.A.A.I</i>	
1	Preparacion
	Coordinación entre la gerencia, los directivos de la planta, administrativos y el facilitador.
	Formación del equipo y anuncio de la propuesta.
2	Capacitación
	Capacitación de los operarios
	Explicación de los sistemas que complementan al método.
3	Acciones de mejora del proceso productivo.
	Diseñar y preparar la planta.
	Revisar el sistema de inventario
4	Puesta en marcha
	Se debe perfeccionar los procesos de fabricación generando lotes más pequeños en plazos más cortos.
	Utilizacion Sistema Kanban
	Asegurar el sistema de pedidos y ordenamiento del almacén.
	Generar las negociaciones necesarias con proveedores.
5	Control.
	Revisión periódica del buen funcionamiento del plan.
	Utilizacion del Sistema de arrastre Kanban.
	Realización de las pruebas de medición y evaluación.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se procederá a generar las acciones para poner en práctica el método:

Ante todo, se consigue la aprobación en Asamblea, ya que todo plan de implementación está sujeto a votación, siendo prioritaria la aceptación de los accionistas

controlantes quienes a su vez conforman el directorio, estos son la familia Blaquier Arrieta.

Fase 1.

- Se generan las correspondientes reuniones para aclarar todos los pasos a seguir.

En esta fase entran en juego protagonistas claves, estos son el directorio, la gerencia de la planta, los encargados de administración, producción y logística y el asesor del proyecto, estos deberán generar sinergia en pos del logro del objetivo, es de vital importancia el compromiso de todos los miembros de la organización, generándose un verdadero y solido equipo.

Sin éste lo más factible es que no se tenga éxito en la implantación, ya que como se dijo no es instantáneo, sino que es un proceso que lleva tiempo de cambios y adaptaciones.

En muchos textos referidos al tema se expone a la persona encargada de la implementación, como un profesional con amplio conocimiento en los manejos de mejoras productivas y comerciales, que ocupe el lugar de *facilitador* siendo la conexión entre el método y la empresa.

Fase 2.

- Se capacita a los operarios generando un operario polivalente, es decir que sepa manejar cualquier tipo de maquinaria dentro de la planta.
- Implementación del Sistema de Información *pull*.

Este se basa en que la producción empieza cuando el cliente la demanda, es así que se precisa un cambio logístico en el procesamiento de los pedidos, este sistema en español se lo denomina *de arranque* ya tan pronto como termine un proceso de inmediato y ante la demanda, comienza otro formando una cadena o sistema de producción.

Fase 3.

- Se reorganiza o nivela el área de producción, ya que se requiere simplificar los flujos de material para adaptar la producción a la demanda.

Esta acción tiene por objetivo reducir las variaciones de la cantidad a fabricar en cada producto. Teóricamente se establece una producción constante a fin de poder suministrar diariamente la demanda.

- Se redistribuye las maquinarias para el acceso más cómodo del operario.

Con esto se logra la ubicación de varios procesos en la misma estación de trabajo para el mismo operador, con la finalidad de mantener al operario activo y atento en sus

distintas labores, generalmente son formaciones en “L” o en “U” lo que hace que la movilización sea muy poca para que el empleado se desarrolle de forma rápida y eficaz.

Fase 4.

- Capacitados los operarios, redistribuidas y puestas a punto las maquinarias se activa el método.
- Se comienza a utilizar el sistema Kanban.
- Se trabaja con el área logística, sistema de gestión de almacén en lo referido a la acción de asegurar la eficiencia del sistema de pedidos y ordenamiento del almacén.

Ya que es de suma importancia llevar un control de inventarios eficiente, debido a los niveles reducidos que plantea el método, el otro punto es la captación rápida de entradas de pedidos para poder conseguir las mejoras del proceso.

- Se generan las negociaciones con los proveedores informando la nueva operatividad de la empresa y analizando propuestas.

Planteando una variación en los volúmenes y tiempos de demanda, esto es para facilitar los insumos en cantidades más pequeñas, pero más frecuentes, siendo requeridos los mejores y más rentables proveedores, intentando mantener precios normales o descuentos por grandes volúmenes de compra, debido a que el *just in time* busca un flujo continuo de la producción, requiere que estos sean altamente confiables no sólo lo relativo a calidad, sino también rapidez en la atención de pedidos, la relación que persigue esta metodología debe ser de largo plazo y de mutuo beneficio.

Fase 5.

- Se irán concertando periódicamente reuniones informativas y de medición de la integración del método con el personal de toda la planta y el apoyo externo contratado.

Es necesario que el equipo interactúe regularmente durante el proceso de prueba, la parte que compone internamente la planta debe informar cualquier inconveniente y la parte externa en este caso el/los profesionales encargados de encaminar el plan, generar un control activo y constante.

- Luego de transcurrido el periodo de prueba establecido se realizan pruebas de medición y valuación de tipo cualitativo y cuantitativo con el objetivo de certificar que se hayan cumplidos los objetivos o que estos estén en vía de concreción.

El resultado positivo sería que a través de este sistema se esté mejorado el uso de recursos a corto plazo y reducido el nivel de financiamiento del mismo.

Marco de tiempo.

Con el objetivo de esquematizar y organizar el proceso de gestión del plan de implementación en modo temporal, se procederá a utilizar el Diagrama de Gantt, esta es una herramienta grafica/administrativa de proyectos cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo periodo determinado.

Tabla 16.

Diagrama de Gantt.

Acciones	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S4
Generar la coordinación.																
Formar equipo y anunciar propuesta.																
Capacitación operarios																
Adaptación sistemas complementarios																
Reorganización o Nivelado del área de producción																
Se Activa la producción																
Revision Sistema inventario																
Control Sistema pedidos																
Tratos proveedores																
Realización prueba medición /evaluación.																
Seguimiento																

Fuente: elaboración propia

El sistema JIT *just in time* también cuenta con una serie de dificultades o desventajas, en su mayoría los autores de publicaciones referidas al tema denotan dos

principales, que se deben valorar antes de implementarlo en la empresa, es por eso que se hace necesario despejar dudas ante estas y saber cómo no caer en ellas.

Tabla 15.

Posibles desventajas y su prevención.

Dificultades o desventajas	Recomendaciones
Una errónea implantación del sistema puede implicar retrasos o carencia de stock en alguna de las fases de la cadena de suministro.	Es por eso que debe existir una gran coordinación y comunicación entre clientes y proveedores, todos los participantes en la cadena de suministro deben estar informados de la situación en el resto de las fases.
Si se realizan las compras en menores cantidades es probable que los precios de compra del proveedor sean más elevados.	En este caso es necesario la existencia de proveedores confiables, serios y que tengan adaptación con el uso de esta modalidad lo cual es clave, generar negociaciones en pos de conseguir mantener los precios.

Fuente: elaboración propia

Medición y evaluación.

En cuanto al hecho de medir el nivel de éxito de la propuesta este estará a cargo del área de administración de la empresa, quienes podrán evaluar los resultados de la actividad comercial y productiva generada en este periodo por medio de métodos cuantitativos y cualitativos, de los cuales en el presente no se disponen.

La aplicación del método cuantitativo resulta de comparar los índices de actividad, de gestión, rentabilidad y endeudamiento presentados con los resultados obtenidos después de haber implementado el plan, además de los reportes específicos periódicos de cada área.

En cuanto a la medida del impacto de la implementación del método *just in time* en términos cualitativos (y con la información que se posee) teniendo en cuenta asimismo la experiencia de otras empresas, esta se detallara a continuación.

Tabla 17.

Impacto de la implementación.

Se reducen los niveles de inventarios y aumenta la rotación.	Al perfeccionarse los procesos de fabricación se generan lotes más pequeños en plazos más cortos.
Se eliminan los desperdicios o scrap.	Al reducir a solo lo esencial para operar en equipos, materiales, piezas, espacio y tiempo del operario.
Reduccion de los costos de almacenamiento.	Los costos de mantenimiento son aquellos en que incurre la empresa para mantener sus existencias en depósito, al reducir su nivel reducen estos costos.
Ahorro en costos de producción.	El método desincentiva niveles de producción que superen la demanda real de cada momento. El tiempo de no producción es utilizado en actividades de control y mantenimiento.
Se evita la caducidad o deterioro de productos almacenados	Ya que no se tendrá almacenados gran cantidad de productos durante tiempos excesivos puesto que no se genera stock de seguridad.
Aumenta el rendimiento y polivalencia de los operarios	El operario sabe manejar cualquier tipo de maquinaria dentro de la planta, pero además coopera en las tareas del llamado mantenimiento preventivo.
Reducción de los costos financieros.	Lo que se buscó esencialmente es esto, poder lograr eficiencia en los procesos, reducir (no eliminar) la necesidad de financiamiento en cuanto a capital de trabajo y sus correspondientes costos asociados.
Aumenta la competitividad y Rentabilidad de la empresa	Finalmente, todo este proceso logra mejorar aspectos tan importantes para la empresa en forma global, como son productividad, mayor calidad y rapidez en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión y Recomendaciones

En Argentina, actualmente las empresas afrontan un marco de inestabilidad económico y financiero producto de diversos factores entre ellos el alto nivel inflacionario, elevados índices de desocupación, devaluación de la moneda y altas cargas impositivas, el grupo Ledesma no es ajeno al impacto de estos agentes, así queda demostrado en los análisis de contexto, de diagnóstico organizacional e interpretación de los estados financieros. Es que, a pesar de tener una posición estable, está ha tenido resultados negativos en los ejercicios anteriores al analizado, pero gracias a un enfoque en inversión e innovación, como queda demostrado en la ejecución de su plan *Génesis XXI* citado en el apartado análisis de situación, la organización va sobrellevando todos estos inconvenientes. Este trabajo viene a contribuir a este nuevo enfoque de innovación, partiendo de los resultados del análisis de sus estados financieros se denoto como deficiente los niveles altos de endeudamiento y la lenta rotación de inventarios, siendo esto último parte fundamental del capital de trabajo y teniendo esta interrelación con el endeudamiento se propuso implementar el método *just in time*, el cual buscó organizar el sistema de producción , trayendo beneficios en la eficiencia de la empresa reduciendo los niveles de inventarios altos o con poca rotación que implican altos niveles de capital inmovilizado en el stock, sin poder ser utilizado en otras actividades de la empresa , esto comúnmente es llamado *costo de oportunidad* el cual es un punto clave indicando cuales son las otras inversiones que se pueden realizar con el capital inmovilizado lo cual en épocas de crisis financiera y con poco acceso a financiación u altos costos financieros, son cruciales para la empresa

Lo que se pretendió justamente es que la empresa pudiera seguir su lineamiento de enfoque y aumentar la competitividad, potenciando aún más su crecimiento con este método el cual ya es implementado en otras empresas de Argentina, además de mundialmente. Si bien requiere de mucho esfuerzo, dedicación conjunta y recursos para, por ejemplo, capacitar al personal, adaptar o implementar sistemas operativos del área compras y ventas, reorganizar la distribución de las maquinarias del área productiva. Pero, lo fundamental es el cambio de mentalidad en la adaptación a esta filosofía productiva.

Este método conlleva un proceso largo de adaptación, por esto se espera que, en el largo plazo pueda obtenerse resultados óptimos.

Teniendo en cuenta las limitaciones propias del alcance del presente trabajo, hay temas que no fueron abordados durante el desarrollo los cuales serán plasmados a continuación a modo de recomendaciones.

Una de ellas es implementar la estrategia dinámica de financiamiento para las necesidades temporales de la empresa con recursos a corto plazo así adaptar los vencimientos de las deudas del financiamiento a la fecha del retorno de la inversión, esto trae consigo menor riesgo.

Otra recomendación sería examinar o evaluar todos los aspectos que influyen en las existentes o posibles fuente de financiamiento externo que posee la empresa como son los plazos, los intereses, las entidades, la devaluación de la moneda entre otras condiciones, a fin de aminorar los costos que este ocasiona y sea más beneficioso.

Finalmente sugerir para el correspondiente control de la efectividad del método la utilización de auditorías de inventarios periódicamente, asegurando que los costos no exceden los aceptables.

En la industria no basta con llevar mucho tiempo en el mercado, siempre se debe estar a la vanguardia y buscando mejoramiento continuo en los procesos, resolviendo los problemas fundamentales. Es imprescindible identificarlos y enfrentarlos para resolverlos, buscando las soluciones más favorables para el correcto funcionamiento de los procesos en la organización. Ir tras mayor competitividad es aplicar nuevas herramientas que permitan alcanzar grandes niveles de desempeño y es por esto que se cree que aplicando el *just in time* se generará un gran cambio que se podrá materializar en beneficios económicos y productivos importantes.

Bibliografía

Cevallos Silva, Sánchez Salazar y Esparza Paz (2018): *Estructura financiera óptima para una empresa agroindustrial*, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Sáenz Espinoza, Ricky Junior (2018) *Plan de gestión de capital de trabajo y su incidencia en la liquidez de la empresa multiservicios metal Mecánicos Sáenz S.R.L.*

Chico, Iván Matías (2016) *Capital de trabajo y necesidades operativas de fondos en Lace S.A*

Sassola, Cecilia Inés (2017) *Construcción de un modelo de planificación financiera: Clínica Privada Instituto del Corazón S.R.L., La Rioja.*

Infobae (2020) *Presión tributaria extrema, Argentina continúa liderando el ranking de los países que más impuestos cobran.* Recuperado de; <https://www.infobae.com/>

Análisis inicial de las Naciones Unidas Covid-19 en Argentina: Impacto Socioeconómico y Ambiental (2020) recuperado de www.argentina.gob.ar

Franj Andrés, Elena; Martínez Salinas, Eva y Vallejo, Jorge Matute (2007) *Factores de presión del ecologismo de empresa en el sector industrial; un estudio empírico*

Ledesma. (2008). Informe de sostenibilidad 2007-2008. Recuperado de <https://s3-uswest2.amazonaws.com/ungcproduction/attachments/1501/original/COP.pdf?1262614>.

INDEC (2021) *Encuesta Permanente de Hogares, Mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos*, recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Oliva (2019) *El impacto de la tecnología en las empresas está estrechamente vinculado a la competitividad y productividad.*

Saucedo Venegas Humberto (2020) *capital de trabajo: modelos de negocio con valor económico agregado.*

Ballesteros (2017) *Capital de trabajo, análisis financiero.*

Zenteno Chamber, Alcides (2011) *Estrategias para optimizar la inversión en el capital de trabajo.* Recuperado de <https://www.mbsperu.com>.

Zenteno Chamber, Alcides (2015) *¿Tus Inventarios te están generando valor?*

Guerrero Salas, Humberto (2011) *Inventarios, Manejo y control.* ED. Ecoe.

Anexos

Anexo 1.

Estado de situación patrimonial. (Montos expresados en miles de pesos)

	AI 31/05/2020	AI 31/05/2019	Horizontal Termino absoluto	Horizontal Termino relativo	VERTICAL
ACTIVOS					
Activos No Corrientes					
-Propiedades plantas y equipos	10.127.138	9.768.849	358.289	96%	37,29%
-Derecho de uso de activos	617.655	-	-	-	2,27%
-Inversiones en asociadas, negocios conjuntos y controladas	479.303	425.193	54.110	89%	1,76%
-Activos intangibles	39.883	21.964	17.919	55%	0,15%
-Activos biológicos	430.473	603.261	-172.788	140%	1,59%
-Otros créditos financieros	197.858	152.042	45.816	77%	0,73%
-Otros créditos no financieros	345.081	248.132	96.949	72%	1,27%
	12.237.391	11.219.441	1.017.950	92%	45,06%
Activos Corrientes					
-Activos biológicos	632.124	523.737	108.387	83%	2,33%
-Inventarios	7.972.584	7.678.376	294.208	96%	29,36%
-Otros créditos financieros	667.543	354.301	313.242	53%	2,46%
-Otros créditos no financieros	313.111	354.749	-41.638	113%	1,15%
-Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	3.379.558	3.189.802	189.756	94%	12,44%
-Efectivo y colocaciones a corto plazo	327.062	587.388	-260.326	180%	1,20%
	13.291.982	12.688.353	603.629	95%	48,94%
Activos mantenidos para la venta	1.628.923	1.647.467	-18.544	101%	6,00%
Total Activos	27.158.296	25.555.261	1.603.035	94%	100,00%
PATRIMONIO NETO Y PASIVOS					
Patrimonio neto					
-Capital social	439.714	439.714		100%	1,62%
-Ajuste de capital social	7.436.246	9.630.584	-2.194.338	130%	27,38%
-Reserva legal	-	31.292	-		
-Reserva facultativa	-	381.404	-		
-Reserva resultado conversión	112.226	98.822	13.404	88%	0,41%
-Resultados no asignados	637.069	-2.705.856	3.342.925	-425%	2,35%
-Patrimonio neto total	8.625.255	7.875.960	749.295	91%	31,76%
Pasivos					
Pasivo no corrientes					
-Préstamos bancarios y financieros	6.885.700	3.574.017	3.311.683	52%	25,35%
-Deudas por arrendamientos	340.152	-	-		1,25%
-Pasivos por impuestos a las ganancias diferido	1.164.040	1.020.715	143.325	88%	4,29%
-Otras cuentas por pagar.	1.011	3.599	-2.588	356%	0,00%
-Provisión para juicios y	112.418	198.953	-86.535	177%	0,41%

Contingencias.					0,00%
	8.503.321	4.797.284	3.706.037	56%	31,31%
PASIVOS CORRIENTES					
Préstamos bancarios y financieros	4.966.024	8.066.678	-3.100.654	162%	18,29%
Deudas por arrendamientos	206.524	-	-	-	0,76%
Cuentas por pagar comerciales	3.071.413	3.504.271	-432.858	114%	11,31%
Deudas sociales	1.253.438	960.899	292.539	77%	4,62%
Deudas fiscales	392.079	164.727	227.352	42%	1,44%
Otras cuentas por pagar	140.242	185.442	-45.200	132%	0,52%
	10.029.720	12.882.017	-2.852.297	128%	36,93%
Total, pasivos	18.533.041	17.679.301	853.740	95%	68,24%
Total, PN y Pasivo	27.158.296	25.555.261	1.603.035	94%	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Ledesma S.A.A.I al 31/05/2020.

Anexo 2.

Estado de Resultados. (Monto expresado en miles de pesos)

	AL 31/05/2020	AL 31/05/2019	Horizontal términos absolutos	Horizontal términos relativos	VERTICAL
Operaciones continuadas					
-Ingresos de actividades ordinarias	28.947.111	28.760.479	186.632	100,65%	86,39%
-Costo de ventas	-18.703.299	-19.267.209	563.910	97,07%	-55,82%
-Ganancia por ventas	10.243.812	9.493.270	750.542	107,91%	30,57%
-Ingresos de producción agropecuaria	1.803.560	1.871.686	-68.126	96,36%	5,38%
-Costo de producción agropecuaria	-783.308	-603.599	-179.709	129,77%	-2,34%
-Ganancia por producción agropecuaria	1.020.252	1.268.087	-247.835	80,46%	3,04%
Ganancia bruta	11.264.064	10.761.357	502.707	104,67%	33,62%
-Gastos de comercialización	-5.133.625	-5.054.263	-79.362	101,57%	-15,32%
-Gastos de administración	3.183.538	-3.404.285	6.587.823	-93,52%	9,50%
Cambio en el valor razonable de activos biológicos	196.341	24.494	171.847	801,59%	0,59%
-Otros ingresos operativos	139.906	681.691	-541.785	20,52%	0,42%
-Otros gastos operativos	-161.146	-371.906	210.760	43,33%	-0,48%
Ganancia operativa	3.122.002	2.637.088	484.914	118,39%	9,32%
-Ingresos financieros	2.340.475	1.079.708	1.260.767	216,77%	6,99%
-Costos financieros	-4.270.826	-6.578.357	2.307.531	64,92%	-12,75%
-Participaciones en los resultados netos de asociadas	65.634	103.494	-37.860	63,42%	0,20%
Ganancia del periodo por operaciones	1.257.285	-2.758.067	4.015.352	-45,59%	3,75%
Continuadas Antes del impuesto a las ganancias	-	-	-	-	0,00%
-Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	-521.394	334.893	-856.287	-155,69%	-1,56%
Ganancia/pérdida neta del periodo operaciones continuadas	735.891	-2.423.174	3.159.065	-30,37%	2,20%
Operaciones discontinuadas	-	-	-	-	0,00%

Ganancia neta del periodo por operaciones descontinuadas	-	242.010	-	-	0,00%
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada	13.404	5.366	8.038	249,80%	0,04%
Ganancia integral total neta del periodo	735.891	-2.181.164	2.917.055	-33,74%	2,20%
Total ingresos	33.506.431	-	33.506.431	-	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Ledesma S.A.A.I al 31/05/2020.