

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Determinación de estructura óptima de financiamiento

“La estructura de financiamiento óptima como herramienta de crecimiento:

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

Autor: Tamara Anabel Britos

Legajo: CPB04928

DNI: 36.308.842

Director de TFG: Alfredo González Torres

Argentina, 2021

Resumen

El presente Reporte de Caso se abordó la temática de la determinación de la estructura óptima de financiamiento para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. especializada en la comercialización de productos de consumo masivo de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. La determinación de la estructura óptima se realizó sobre la base de la utilización de herramientas de análisis sobre los Estados Contables de la empresa para los años 2018-2020, de la cual se pudo extraer que existió una falta de gestión eficiente de los componentes que integran el capital de trabajo. La organización no realizó un estudio de los tiempos de permanencia del inventario en la empresa, del tiempo necesario para la efectivización de las cuentas por cobrar y de los plazos a cumplir para las cuentas por pagar. Esta ausencia se intentó solucionar mediante la incorporación de un analista financiero que se encargue de la fijación de objetivos y acciones claras sobre las anteriores variables, mediante la incorporación de un programa de gestión de información contable, denominado Colppy. Los resultados que se pretendieron obtener por medio de esta gestión consistieron en la merma de la utilización de fuentes externas de financiamiento que elevan el costo financiero a pagar y reducen el resultado final de la organización.

Palabras Claves: autofinanciamiento, distribución, eficiencia, sistema de información, capital de trabajo

Abstract

This Case Report addressed the issue of determining the optimal financing structure for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. specialized in the commercialization of mass consumer products in the town of James Craik, Province of Córdoba. The determination of the optimal structure was carried out on the basis of the use of analysis tools on the Company's Financial Statements for the years 2018-2020, from which it was possible to extract that there was a lack of efficient management of the components that make up working capital. The organization did not carry out a study of the time of permanence of the inventory in the company, of the time necessary to make the accounts receivable effective and of the deadlines to be met for the accounts payable. An attempt was made to solve this absence by incorporating a financial analyst who is in charge of setting clear objectives and actions on the above variables, by incorporating an accounting information management program, called Colppy. The results that were intended to be obtained through this management consisted in the reduction of the use of external sources of financing that increase the financial cost to be paid and reduce the final result of the organization.

Keywords: self-financing, distribution, efficiency, information system, working capital.

Índice

Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de Situación.....	4
Descripción de los elementos relevantes encontrados	4
Análisis PESTEL	6
Factores Políticos.....	6
Factores Sociales	7
Factores Tecnológicos	8
Factores Ecológicos	8
Factores Legales	9
Diagnóstico Organizacional.....	9
Análisis del perfil profesional.....	10
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
Declaración del Problema Abordado	17
Justificación de la relevancia del Problema.....	18
Discusión	18
Plan de Implementación.....	20
Alcance	20
Recursos Involucrados.....	20
Acciones concretas.....	22
Marco Temporal.....	25
Evaluación y medición	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	27
Referencias	30

Introducción

El entorno de las PyMEs en Argentina se ha vuelto crucial para el crecimiento de la economía ya que conforman la principal fuente de generación de empleo y son consideradas el motor productivo. En el desarrollo de las actividades de estas empresas se encuentra, como un obstáculo según Mafud (2020) el acceso al financiamiento que tienen para mantener el desarrollo de sus actividades en un entorno de crisis e incertidumbre. Esta dinámica según la autora lleva a que las PyMEs en general tomen decisiones sobre qué fuentes utilizar en base a la disponibilidad, sin tener opciones para elegir en cuanto a costo del financiamiento.

En este contexto, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no está exenta y en una primera aproximación a la misma se observa una necesidad de alcanzar la estructura de autofinanciamiento de la empresa, relacionada con el capital de trabajo con el que actualmente está trabajando. Concretamente se observa que la organización no dispone de mediciones sobre las necesidades de capital de trabajo como así tampoco de la posibilidad de conocer el ciclo operativo, por lo que resulta una necesidad replantear el uso de las fuentes de financiamiento externa para implementar políticas de autofinanciamiento. En esta vía serán las compras, ventas, políticas de pagos y cobranzas, las variables relevantes para la modificación de la situación actual.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una organización que se encuentra emplazada en la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba, con influencia en su provincia de origen pero con alcance al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Los principales productos que comercializa están relacionados a la satisfacción de necesidades básicas como cigarrillos, productos alimenticios, productos de limpieza, desde hace más de 50 años. Una de las principales características que posee la empresa es que como tal lleva a cabo tres acciones fundamentales, el abastecimiento de sus depósitos, la recepción de mercadería y su comercialización a los clientes. En el proceso de comercialización aporta un valor agregado adicional correspondiente a la distribución de los mismos a donde el cliente lo requiera. La disponibilidad de más de 73 vehículos para la distribución le agrega valor a la acción de comercialización otorgando diferenciación a la empresa.

En cuanto a sus principales clientes, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ofrece atención a supermercados, farmacias, autoservicios, kioscos, cafeterías y restaurantes, alcanzando a más de 6.000 clientes. La atención al cliente desde la empresa cuenta con una declarada

ventaja competitiva relacionada a dos variables fundamentales; economías de escala y la diferenciación del producto. En cuanto a las economías de escala la unificación de sus depósitos en la localidad de James Craik y el abastecimiento directo en los mismos genera que la empresa pueda aplicar la disminución de los costos reflejados en la oportunidad de ofrecer un nivel de precios competitivo.

El desarrollo de todas las actividades de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. requieren de un adecuado control en la gestión económica y financiera, por lo que el registro es fundamental para identificar el ciclo operativo de la organización y detectar posibles mejoras. En este sentido la organización carece de un sistema contable y una buena comunicación de los requisitos para que el funcionamiento resulte óptimo, razón por la cual se observan diferentes problemas de control interno que afectan a las decisiones económicas y financieras.

La organización no dispone de un estudio del correlato de la política de financiación a los clientes y las necesidades de dinero para hacer frente a los pagos de los proveedores, requiriendo fondos para hacer frente a sus obligaciones. La búsqueda de estos fondos, en un contexto de crisis económica globalizada y de inmediatez para el normal funcionamiento de la misma lleva a que la empresa haya utilizado como fuente de fondos, los préstamos y adelantos en cuenta corriente con bancos privados, como así también la financiación con los proveedores.

Antecedentes

En cuanto investigadores internacionales que hayan estudiado la temática mencionada para el caso de empresas similares se encuentra Romero Montoya, León Portilla y Cruz Wong (2018) quienes estudiaron la determinación de la estructura de capital apropiada para una distribuidora de productos de consumo masivo en el Ecuador. El aporte realizado por los autores se observa desde la aplicación de la teoría del *trade-off* para la estructura financiera óptima llegando a la conclusión que dado el funcionamiento interno la organización debiera disponer de un total de deuda del 60% pero no cumple con dicho objetivo. Para lo cual la propuesta de los autores consistió en utilizar esta teoría para tomar deuda con terceros en un porcentaje mayor que el actual dado que el riesgo se diversifica y no recae sobre la familia fundadora.

Un antecedente a nivel nacional en cuanto a la determinación de la estructura de capital óptima lo realiza Kirigin (2015) quien, por medio de la valuación económica de

la empresa Transporte Expreso S.A, determinó cuál es el costo del financiamiento actual que tiene la organización y cómo podría optimizarla. En concreto la autora determina que el costo del capital propio, en función del modelo CAPM alcanza un total de 16,91%, y el ratio de participación del mismo alcanza el 37,93%, mientras que en el caso del costo de financiación con terceros alcanza un total de 19,14% con una participación superior en el pasivo. En esta determinación aporta que es necesario que la empresa vire las fuentes de financiamiento actuales hacia aquellas donde se utiliza en mayor medida instrumentos del mercado de capitales que tienen un costo inferior.

En base a la problemática planteada para la organización sobre la disponibilidad de fuentes de financiamiento que tuvieron un análisis previo sobre la estructura óptima de capital, es que se propone llevar a cabo un plan de implementación para revertir dicha situación. En el cumplimiento de esta motivación es que se analizará el entorno interno y externo de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L para determinar qué acciones llevar a cabo.

Objetivo general

Determinar la estructura de financiamiento para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, a través de un enfoque teórico y práctico que permita el crecimiento de la empresa a partir del autofinanciamiento, para el período 2021-2022.

Objetivos específicos

- Analizar por medio de los Estados Contables los principales rubros que componen la estructura de financiamiento de la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en el período 2018-2020.
- Identificar las necesidades de financiamiento a partir de la estimación de ratios de rotación de cartera, proveedores e inventarios que identifiquen un ciclo operativo óptimo para la actividad de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Establecer una propuesta de mejora de la gestión de cobranzas, pagos y gestión de tiempos de pago a proveedores, para llevar el ciclo operativo de la empresa a la autofinanciación.

Análisis de Situación

Descripción de los elementos relevantes encontrados

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es una organización que en la comercialización de productos de consumo masivo plantea como principal estrategia de posicionamiento un servicio que se encuentre altamente orientado a la satisfacción del cliente, para lo cual busca mantener precios competitivos.

La organización dispone de diversas bases estratégicas que se pueden expresar de la siguiente manera;

Visión: ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad

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

En el cumplimiento de los objetivos determinados en las bases estratégicas es que la organización los cumplimenta gracias a una cartera diversificada de productos que posee una buena negociación con proveedores de gran importancia en diferentes rubros como; Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

La diversidad de proveedores le permite a la organización implementar dos estrategias de ventas concretas, la primera de ellas relacionada a la venta en salones comerciales donde el cliente se acerca a seleccionar sus pedidos, o bien por medio de la

fuerza de preventistas. Los preventistas cumplen el rol de visitantes que se acercan a los diferentes clientes con una cartera de productos para que, por medio de ellos se realice y gestione el pedido.

En esta determinación de precios óptimos con la flota propia de camiones y sus mecanismos de comercialización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. busca diferenciarse de sus competidores cercanos que pueden clasificarse en aquellos mayoristas que poseen salones como Luconi Hnos, Grasano, Monje, Top, Dutto Hnos, entre otros. Mientras que en el caso de las empresas que poseen preventistas y entrega a domicilio los principales competidores son Rosental y Micropack. La fuerza competitiva que rodea a la empresa la obliga, de manera indirectamente, a mantener una estructura que le permita ser un referente en el entorno.

En el desarrollo de sus tareas internas se observan algunas falencias en cuanto a dos circuitos esenciales en el manejo del dinero y sobre el cual se generan las necesidades de financiamiento de la empresa; ventas, compras y cobranzas. En el proceso interno, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. requiere de llevar a cabo un abastecimiento para lo cual, no tiene una política de compras. En sí las mismas no tienen un correlato con las ventas, es decir no hay un cotejo entre las necesidades informadas por los preventistas y la información referida de los salones comerciales. A su vez, no existe un criterio interno para llevar a cabo una autorización de montos en conjunto con administración.

En parte, esta falta de correlato se encuentra relacionada a la falta de control en el stock de los depósitos. Si la información que tuviera la empresa en depósito fuera remitida a compras para analizar los requerimientos ante las ventas, podría evitarse un exceso de activo inmovilizado en mercadería y que la organización tenga a su disposición dinero.

A su vez, también se tiene una posibilidad de cambio en el área de cobranzas, ya que la organización no dispone de un proceso interno para gestionar el pago de clientes que tienen cierta demora, ni tampoco cuál es el impacto de la financiación otorgada en el uso del dinero. La empresa no posee una restricción respecto de la cantidad comercializada, es decir no se exigen volúmenes mínimos de compras, lo que puede provocar que la organización disponga de márgenes bajos en la comercialización.

Análisis PESTEL

El análisis de la matriz PESTEL se realiza a los fines de obtener una aproximación de cómo el entorno de la empresa influencia en las principales características que ella posee.

Factores Políticos

Los factores políticos que agrupan a diferentes acciones por parte del gobierno nacional, por medio del Ministerio de Producción (2021) resultan respuestas a la dinámica económica y sanitaria que impuso la pandemia provocada por el Covid-19. Estas políticas se destinaron principalmente a PyMEs de todos los sectores, para las cuales los primeros meses de fase 1 en el aislamiento social, preventivo y obligatorio hizo caer sus niveles de facturación a cero. Estas acciones fueron direccionadas a mantener el poder adquisitivo de los trabajadores como así también su fuente de trabajo. En primer lugar, se encuentra aún vigente el plan de reactivación productiva dictaminado por el ministerio en el que se otorga un apoyo al salario de los trabajadores por medio del programa REPRO II. Este complemento del salario intenta ser un sostén para las familias que se vieron más afectadas por la pandemia.

En complementariedad con esta política desde el portal Argentina.gob (2021) se observan políticas que comenzaron en el año 2020 y que por medio de diferentes decretos se fueron renovando en los meses siguientes, a ser la prohibición de despidos sin causa para disminuir el personal contratado hasta el 31 de mayo del 2021. A la vez de que aún sigue vigente el pago de doble indemnización para todos los trabajadores que fuesen despidos sin causa alguna.

Las políticas llevadas a cabo en materia de direccionamiento del país se encuentran estrechamente relacionadas con la necesidad de mantener la situación económica para los ciudadanos que se vieron más afectados con la pandemia. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en este sentido como una PyME puede verse beneficiada del plan REPRO para sus trabajadores, aunque observa el limitante de reducir sus costos para la producción por medio de la disminución de planta con las restricciones sobre los despidos. Sin embargo, presenta la perspectiva positiva de que el gobierno se encuentra alertado, ante la situación sanitaria que más allá de la salud la segunda variable que es necesario mantener para evitar problemas aún mayores tanto a nivel sanitario como a nivel económico es el consumo. El consumo está directamente relacionado con la

comercialización de la empresa razón por la cual se puede entender como un acompañamiento positivo.

Factores Económicos

En concordancia con la visión de la variable política es que la economía, según Szafranko (2021) puede diagnosticarse a través de una variable representativa como el Producto Bruto Interno. Para el país implicó un desafío aún adicional en el contexto de deterioro que ya acuciaba al país desde años anteriores. En especial el autor remarca que las perspectivas de crecimiento de esta variable para el año 2021 que intentarían contrarrestar la caída del 10% del PBI, no serían suficiente si no se modifican ciertas variables esenciales. Entre estas variables se encuentran la posibilidad de revertir los altos niveles de inflación que ya marca más de tres meses con valores superiores al 4% y que arrojarían un valor anualizado del 50%. A este contexto la falta de previsibilidad sobre las decisiones políticas frente al aumento de casos son algunas de las variables que mayor incertidumbre genera el contexto.

En materia del rol que desempeña el Banco Central de la República Argentina (BCRA) como el gestor de la política monetaria, según Álvarez (2021) los últimos movimientos de la institución generaron un movimiento de tasa que le permite llevar a cabo políticas de financiamiento del gasto público. El autor remarca que existen diferentes interpretaciones a estas variaciones. La primera interpretación posible se encuentra como base al inminente anuncio del gobierno nacional de ayuda económica dada la segunda ola que atraviesa actualmente el país. Sin embargo la mirada más crítica pone de manifiesto que la institución habría tomado la decisión de abandonar el camino de restricción del déficit fiscal que no alcanzó en el año 2020.

Los anteriores factores, afectan como amenaza a la organización y su entorno dado que el consumo es la principal variable que se ve ralentizada con el crecimiento de la inflación y la caída del salario real producto de la misma. La perspectiva de que el crecimiento de los precios y la caída del salario son situaciones que van a ocurrir, generando la necesidad que las empresas reconozcan esta amenaza y se proponga un desafío para volver lo más estable posible las ventas.

Factores Sociales

En un análisis de la dinámica social, según Álvarez (2020) desde la pandemia se heredaron un combo de situaciones críticas que afectan de manera considerable la

actividad social. Las principales variables fueron un nivel de desocupación del 13,1% que aún se mantiene en dicho valor a pesar de los esfuerzos del gobierno de no poder despedir por parte de los empleadores. Sin embargo, se observó que el peor indicador se encontró en materia del crecimiento de la pobreza que implicó que casi el 40% no alcancen a superar la línea de pobreza. Esta dinámica afecta de manera negativa a la empresa y al sector ya que nuevamente dependen del consumo y si el mismo se ve afectado por falta de empleo y por falta de necesidades básicas cubiertas cada producto de la canasta básica que comercializa la distribuidor podría ser modificado bajo una medida de precios máximos afectando la rentabilidad de la empresa.

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos en el año 2020 que vienen a mantener una situación para el año 2021, lo planteó Prince (2020) quien mencionó que ocurrió una revolución cognitiva relacionada al renacimiento digital. Este cambio positivo se generó en el aumento de las fuentes digitales para llevar a cabo las transacciones por parte del consumo, como así también para llevar a cabo la prestación de servicio. Esta situación provocó según el autor en que muchas empresas debieran de emprender en la incorporación de diferentes soportes de este tipo para que se pueda llevar a cabo la adecuación a la situación actual, como así también aquellas relacionadas a la forma de trabajo. En el caso particular de la empresa y el sector se generó un desafío y oportunidad de mejora dado que se incorporan diferentes tecnologías que volverían más eficiente la prestación del servicio.

Factores Ecológicos

En cuanto a los diferentes factores ecológicos que se encuentran dentro de la situación de pandemia, es que una investigación de las Naciones Unidas (2020) observó un crecimiento en la preocupación por el uso de energías renovables, sobre todo en el rubro de la logística por la dimensión del impacto ambiental que generó el freno de las actividades que permitió dar cuenta del ahorro en los grados de aumento del calentamiento global. En este sentido se observó que la pandemia según esta institución internacional si bien generó un costo elevado a nivel de vidas, político y económico arrojó el aprendizaje de que es posible con acciones concretas disminuir el impacto ambiental de la actividad económica. En este sentido el sector al que pertenece la empresa se observa

que la organización debe, como una oportunidad mejorar el impacto de la distribución en el medio ambiental, mediante la disminución de la emisión de gases contaminantes por el uso de los camiones para la distribución de productos en la prestación de servicios de la empresa.

Factores Legales

Por último, en cuanto a los factores legales se observó que durante el año 2020 y el año 2021, la situación legal que atravesó el país se concretó por medio de la utilización de los decretos de necesidad y urgencia emitidos por el poder ejecutivo donde se modificaron algunas de las condiciones para la contratación y relación con las PyMEs, según Argentina.gob (2021);

- Decretos de necesidad y urgencia para decretar el aislamiento social, preventivo y obligatorio, como así también el distanciamiento en este sentido.
- Prohibición de los despidos hasta el 30 de mayo del 2021 y la aplicación de la doble indemnización cuando esto ocurriese.
- Ley 27.555 de realización de actos de prestación de servicio desde la modalidad de teletrabajo.
- Extensión del Programa Ahora 12 y fijación por medio del BCRA del límite al financiamiento del 43% de interés.

Estas medidas se establecieron de carácter transitorio pero con el interés de alivianar la situación política y económica del país, provocando desafíos a las empresas en la adecuación a las mismas en el paso del tiempo. En el caso del teletrabajo la empresa solo en su dimensión administrativa tiene la posibilidad de llevar a cabo esta modalidad.

Diagnóstico Organizacional

En pos de la presentación del análisis externo destacando la influencia para el sector y para el caso de la empresa en particular, junto con el análisis interno, se presenta la matriz FODA.

Tabla 1: Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoyo estatal para mantener el consumo. • Mayor soporte digital con posibilidad de acortar tiempos para la entrega que permita el crecimiento de las ventas • Mayor utilización del e-commerce para la adquisición de productos. • Acuerdos de exclusividad con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de certidumbre en el corto plazo y mediano plazo que afecta a la planificación de las empresas. • Aumento de la pobreza y el desempleo, que genera mayor inseguridad para el entorno social. • Incremento de la inflación que impulsa un aumento en los costos de todas las actividad. • Falta de una política integral para los sectores productivos. • Ingresos estacionales • Incremento del comercio electrónico
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez financiera que permite proyectar crecimiento en el futuro • Ubicación estratégica para el crecimiento de las ventas en las diferentes regiones del país. • Crecimiento en los indicadores de rentabilidad • Determinación de las actividades llevadas a cabo de manera clara. • Gran cartera de clientes • Amplia variedad de productos. • Bajo poder de negociación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de un software de gestión que le permita el registro contable en tiempo oportuno. • Bajo poder de negociación con los proveedores • Pérdidas de mercadería por vencimiento • Excesivo tiempo de preparación de pedidos • Quiebres de stock • Falta de una política de compras y ventas • No existe una gestión en el cobro a los clientes. • Falta de estimación del ciclo productivo de la organización. • Ausencia de un criterio de financiación acorde a los clientes y necesidades de la empresa. • Falta de planificación sobre la estructura del capital. • Incremento del endeudamiento total • No dispone control de inventarios como medida para el financiamiento.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del perfil profesional

El análisis según el perfil profesional de la empresa se observa desde la óptica de que un profesional de Ciencias Económicas tiene la visión y las herramientas para

introducir en las decisiones de capitales variables no sólo internas sino también externas a la empresa, es decir el entorno. Esta intervención se pretende realizar sobre la base de haber identificado que la falta de una previsión en la gestión de los pagos y cobranzas ha generado problemas relacionados al financiamiento. A su vez, también se analiza la eficiencia en los componentes del capital de trabajo. En este punto es necesario recordar que el capital de trabajo consiste en la diferencia entre el activo corriente, compuesto principalmente por los créditos por venta que tiene la organización, y el pasivo corriente, compuesto principalmente por las cuentas por pagar, es decir la relación con los proveedores en los compromisos asumidos.

El análisis realizado en materia de procesos internos, pueden verse reflejados en el análisis de los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. sobre las principales cuentas de la organización, cuentas por pagar, por cobrar y la evolución del valor económico de los bienes de cambio.

Tabla 2: Análisis de la gestión eficiente de los componentes del capital de trabajo.

Rubros	2020	2019	2018
Total de Activo Corriente	\$ 85.149.328	\$ 78.787.670	\$ 39.802.346
Total de Pasivo Corriente	\$ 54.373.952	\$ 41.228.293	\$ 24.308.929
Variación Activo Corriente		8%	98%
Variación Pasivo Corriente		32%	70%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

En primer lugar, en términos agregados, el análisis de la eficiencia en la gestión de los componentes del capital de trabajo muestran que, el incremento para el año 2020 del pasivo corriente fue superior al incremento del activo corriente, por lo que el valor del capital de trabajo se vio disminuido. A su vez, es posible identificar que en el año 2019 la situación no resultó tan perjudicial para la organización porque el incremento del activo corriente fue superior que el del pasivo. Si bien esta última variación podría interpretarse como una salvaguarda para la situación ocurrida en el año 2020 la realidad es que no es posible realizar una compensación porque si al análisis anterior se le adiciona la influencia de la variación de los precios la situación empeora.

En segundo lugar, en un análisis pormenorizado de la situación que es posible de vislumbrar dentro de los componentes de estas variables se encuentra la siguiente tabla resumen.

Tabla 3: Análisis de la gestión eficiente de los componentes del capital de trabajo.

Rubros	2020	2019	2018
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941	\$ 45.888.641	\$ 18.355.457
Variación de cuentas por cobrar		16%	150%
Cuentas por pagar	\$ 34.813.464	\$ 21.981.199	\$ 19.363.935
Variación de cuentas por pagar		46%	14%
Bienes de Cambio	\$ 29.827.617	\$ 22.944.321	\$ 18.355.457
Variación de bienes de cambio		30%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A.

Redolfi S. R. L

En base a la información consignada anteriormente se puede observar como la evolución de las cuentas por cobrar entre el año 2018 y 2019 creció considerablemente producto de la ausencia de la gestión sobre las mismas. Si bien el valor se desaceleró en el año siguiente siguió existiendo un crecimiento del componente. El análisis carece de importancia si no se analiza de manera complementaria con la situación que atraviesan las cuentas por pagar, que si bien crecieron en los últimos años, la mayor preocupación ocurrió, en concordancia con lo observado del comportamiento del pasivo corriente, que superó la evolución, para el 2020, de las cuentas por pagar. El descalce en crecimiento se observará con consecuencias en relación a los tiempos. Es posible dar cuenta que la falta de gestión eficiente de los recursos financieros que se obtienen de la gestión de cuentas por cobrar repercute de igual manera que la falta de gestión de las cuentas por pagar.

En complementariedad, se observó que el crecimiento del total de bienes de cambio fue considerable desde el año 2019 al año 2020, producto de que si bien en términos nominales ocurrió un incremento en el valor de los bienes y productos finales, la empresa no realizó una adecuada gestión de control de stock.

La ausencia de un control sobre las compras, ventas y cobranzas genera que la organización deba acudir a terceros por falta de dinero cuando las cuentas por pagar se incrementaron considerablemente. Esta distinción de relación entre los conceptos de los Estados Contables, también se acompañaron con estudios de indicadores mostrando que si bien la organización dispone de una solidez financiera requiere de cambios que le permitan disminuir el costo de la financiación.

A primera vista, la empresa utiliza los instrumentos que tiene a su alcance pero no dispone de un criterio interno sobre cómo llevar a cabo el proceso, razón que permite afirmar que si lo tuviera podría disponer aún de mayor competitividad. Este último concepto si bien se observa que está determinado por parte de la empresa no se visualiza

un mecanismo de control interno para su cumplimiento, es decir no hay indicadores ni ratios que muestren que esta situación ocurre.

En conclusión el análisis profesional arroja que es necesario la intervención para la determinación de la estructura de financiamiento de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L teniendo en cuenta que los cambios a implementar no sólo dependen del entorno interno con cambios posibles en las políticas de cobranzas, ventas y pagos, sino también por parte del entorno externo. Este última debe ser teniendo en cuenta ya que condiciona el éxito de las políticas internas.

Marco Teórico

El estudio de la problemática de pagos y cobranzas puede analizarse desde la perspectiva de Lorenzo, Solís y Lorenzo (2010) que mencionan a la administración del capital de trabajo como el proceso mediante el cual se planifica sobre las cuentas corrientes de la empresa tomando en cuenta el activo y el pasivo circulante como la base para el crecimiento de las organizaciones. La administración del capital para los autores tiene su importancia dentro del campo de la Administración financiera porque permite que una organización realice acciones concretas que la posicionen de una manera adecuada frente a la posibilidad de pagar sus deudas en el momento de su vencimiento.

La importancia del capital de trabajo según Aguilar, Torres y Salazar (2017) se encuentra en que el mismo compone un elemento aún mayor de gestión que es la salud financiera de la empresa. Las operaciones que lleva a cabo una empresa deben de ser financiadas por la generación propia de fondos en primera instancia para posteriormente destinar esfuerzos en fuentes externas. El capital de trabajo para mantener iguales las entradas y las salidas de caja hacen necesario que exista un control y gestión sobre los activos circulantes, para que estos permitan cubrir de manera amplia los pasivos circulantes existentes.

En la determinación de la importancia que dispone la administración del capital de trabajo es que Albornoz y Cuello (2013) mencionan que esta acción se lleva a cabo en el manejo de las cuentas corrientes que dispone una organización incluyendo tanto el activo como el pasivo. Más allá de esta definición integral los autores ponen de manifiesto que la gestión de las mismas retoma importancia cuando se dimensiona que su manejo es el que produce los niveles de solvencia y asegura un margen de seguridad en la gestión de la empresa. Las proyecciones de crecimiento de las empresas según los autores mejoran a medida que se incrementa la solvencia, ya que muestra la capacidad de la organización frente a la gestión de sus acciones y de sus obligaciones.

Rizzo (2011) menciona que la valoración de la capacidad de la empresa de tener equilibrio, supone tomar esta situación de la empresa en el momento actual y proyectar su crecimiento en un entorno cambiante y competitivo, por lo que la gestión del capital es necesario para las organizaciones para evidenciar sus diferencias en el concepto del ciclo operativo. En este último punto el autor otorga una definición sencilla haciendo referencia al plazo de días transcurridos entre que la empresa compra la materia prima,

llevó a cabo el proceso de transformación de la misma, puso en venta el producto y accedió al cobro del cliente. El análisis de este concepto, según el autor debe de ser complementario con el análisis de lo que se entiende como ciclo de caja, ya que este último da cuenta de los días que debe de utilizar la organización para financiarse al momento de cumplir con sus obligaciones.

Aguilar, Torres y Salazar (2017) mencionan que la administración del capital de trabajo busca cumplimentar el objetivo de disponer del control sobre las cuentas que integran el activo corriente no sólo en su cuantía y temporalidad, sino también en su financiamiento y en el riesgo que genera, para así disponer de un conocimiento sobre el impacto en la rentabilidad. Los instrumentos con los que lleva a cabo la gestión del capital de trabajo requiere primero la determinación de la fórmula que se aplica para la obtención del capital de trabajo que consiste en la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. El valor arrojado por esta diferencia puede asumir un resultado negativo y en cuyo caso se diagnostica que la organización se encuentra con necesidades de solvencia y debe de tener en cuenta que la gestión de cobros será la base para obtener el financiamiento que requiere en el corto plazo. Mientras que si el valor arroja un equilibrio de tal manera que la diferencia resulte cero entonces si bien la organización hace frente a sus obligaciones requiere de un ajuste en la gestión ya que si un cliente no cumple con los plazos establecidos en el cobro se vuelve insostenible la deuda en el corto plazo.

Rizzo (2011) menciona que la administración eficiente del capital de trabajo que conlleva la gestión de los pagos y cobranzas debe basarse en las siguientes estrategias concretas;

- Intentar que las cuentas por pagar disponga del plazo más lejano posible para disponer de margen de acción frente a la gestión de cobros evitando perder credibilidad crediticia con los proveedores.
- Mantener una adecuada rotación de inventarios para evitar el quiebre y sobre stock en la organización que puedan afectar a las operaciones.
- Cobrar las cuentas por cobrar en el menor tiempo posible, con el esfuerzo de coordinar esta acción con el proceso de venta evitando que este último resulte afectado por el primero. A medida que el dinero rote más rápidamente dentro de las empresas mayores serán las posibilidades de ampliar las operaciones de la empresa.

En el cumplimiento de los anteriores lineamientos es que existe, para Albornoz y Cuello (2013) el denominado ciclo de conversión del efectivo como un método para determinar el plazo medido en tiempo que transcurre desde que se realiza el pago de la materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar. En este ciclo de conversión de efectivo, también conocido como ciclo de explotación se abarcan todas las acciones generadas desde el comienzo hasta el fin de la actividad, teniendo en cuenta que existe un compromiso de tesorería en las compras y en las ventas.

El cálculo que se utiliza para alcanzar dicha gestión parte del concepto del ciclo de efectivo que comprende el pago a proveedores y el cobro a cliente que se relaciona con el ciclo operativo y el ciclo de pago de la siguiente manera

$$\text{Ciclo de Efectivo} = \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de pago}$$

El ciclo operativo, como se mencionó anteriormente se concentra en detectar la oportunidad de que los flujos de entrada de efectivo sean los adecuados, pero no tiene en cuenta el flujo de salida, razón por la cual es necesario tener en cuenta el ciclo de pago. Antes de mencionar el concepto de ciclo de pago, según Albornoz y Cuello (2013) el ciclo operativo se obtiene como;

$$\text{Ciclo operativo}$$

$$= \text{Período de Conversión de los inventarios}$$

$$+ \text{Precio de conversión de las cuentas por cobrar}$$

El período de conversión de los inventarios se mide plazos promedio entre el inventario la producción en proceso y la terminación del bien. Mientras que el período de conversión de las cuentas por cobrar muestra el ciclo de cobranzas propiamente dicho.

En relación al ciclo de pago, Albornoz y Cuello (2013) mencionan que se entiende como el tiempo transcurrido desde la fecha de compra de los materiales necesarios para la producción hasta la fecha de pago a los proveedores.

Los anteriores indicadores suelen ser complementarios según Aguilar, Torres y Salazar (2017) a razones tradicionales de medición de la necesidad de efectivo como el cociente entre los desembolsos anuales de efectivo y la rotación del mismo, aunque todos recaen en la conclusión de que su medición, gestión y proyección es esencial para el crecimiento de las organizaciones.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema Abordado

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, de su diagnóstico interno y externo, es posible afirmar que no posee un correcto uso de las políticas de gestión de pagos y cobranzas para disponer de una adecuada estructura de capital. La falta de gestión sobre estas dos variables es un problema esencial que surge en todas las organizaciones que no disponen de un software de gestión para el control de sus operaciones contables, por lo que se observan pérdidas de posibilidades de acudir al autofinanciamiento en primera medida, antes que el financiamiento externo. La siguiente tabla da cuenta de dicha situación en materia de gestión de la información sobre el tiempo promedio de permanencia de los bienes de cambio en la empresa, el tiempo transcurrido para efectivizar las cuentas por cobrar a los clientes y por último, el tiempo promedio de pago de las obligaciones contraídas por la organización.

Tabla 4: Análisis de las principales variables del capital de trabajo

Indicadores	Valores		
	2020	2019	2018
Ciclo de Cuentas por Cobrar	50	50	25
Ciclo de Inventarios	56	65	76
Ciclo de Cuentas por Pagar	59	50	58
Ciclo Operativo	106	115	101
Ciclo de efectivo	47	66	42

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la empresa.

La medición de los principales indicadores mencionan que en el año 2020 la empresa requirió un total de 50 días para la rotación de las cuentas por cobrar, es decir para alcanzar el ingreso de las ventas en función de las compras. Esta acción supera los criterios establecido de la empresa de cobro a los clientes en 30 días, razón que muestra la necesidad de llevar a cabo la gestión sobre la política de cobranzas. La falta de una política de stock perjudica la rentabilidad ya que la rotación del inventario es en días elevado para una empresa comercial que tiene fecha de vencimientos de sus productos y genera desperdicios. Por último, en relación a la rotación de las cuentas por pagar, este valor resulta el más preocupante para la empresa dado que no dispone de un margen de días por posibles contingencias al momento de generar el dinero necesario para abonar a

los proveedores. En este sentido se observa que el ciclo operativo de la empresa arroja la necesidad constante de financiamiento corriente por falta de previsión de los plazos.

A su vez, existe la amenaza del entorno externo que no sólo pone de manifiesto una situación económica y política compleja sino que también denota que las organizaciones deben en primer lugar realizar políticas internas para mejorar su gestión de fondos para de esa manera evitar depender del gobierno en la ayuda económica dado que el mismo se concentró en los trabajadores como principal medida en la crisis sanitaria.

Justificación de la relevancia del Problema

La estimación del ciclo operativo muestra la necesidad de intervención para mejorar los plazos en que se realiza la conversión del dinero y el cumplimiento de las obligaciones. Sin una adecuada gestión de pagos y cobranzas, donde se determine el ciclo operativo y el capital de trabajo necesario en cada instancia no es posible crecer. Particularmente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra inmerso en un mercado en el cual, donde la competitividad está dada por la financiación interna que la empresa posea para hacer frente a sus necesidades, sino también para la financiación que otorga al cliente. Esta última no será posible de llevar a cabo si la organización no planifica de manera adecuada cuál será el valor agregado que tendrá para diferenciarse frente a sus competidores en materia de pagos a proveedores para obtener el precio más competitivo, como así también para atraer al cliente con el precio de venta óptimo.

La relevancia de solucionar la problemática se encuentra en el hecho de que el cambio interno tiene menores costos para la empresa que un cambio externo. En términos concretos con políticas internas de establecimiento de un procedimiento como así también de planes de gestión ante las contingencias de compras y pagos es posible que la empresa crezca a un menor costo que recurriendo a financiamiento externo con fuentes de alto valor de intereses.

Discusión

El problema detectado en función del análisis realizado es que la empresa presenta falta de una política de autofinanciamiento que permita llevar al valor óptimo al ciclo operativo medido en días y obtener una buena estructura del capital de trabajo. La falta de una política se encuentra en que no se cumplimentan los preceptos de los días de cobro y los días de pago. Esta situación genera que la empresa no alcance a pagar con el ingreso de dinero a los diferentes proveedores. Esta situación implica que sea necesario acudir a

fuentes de financiamiento de corto plazo, como el caso de los adelantos en cuenta corriente incrementando el costo financiero. La aplicación de diferentes políticas por medio del plan de implementación implica que se elimine el uso de esta estrategia debido a que no sólo genera un costo por el pago de intereses sino que también genera el costo asociado al uso de la cuenta corriente por lo que se debe de abonar el impuesto a los débitos y créditos bancarios. Esta situación perjudica a la rentabilidad de la empresa. La posibilidad de llevar al ciclo operativo y de efectivo al valor óptimo de la empresa es lo que se pretende alcanzar con la intervención profesional.

El principal causante de esta situación ocurre en el caso particular del manejo de inventarios, que tiene una rotación con días elevada como así también las cuentas por cobrar que tienen un costo elevado para la gestión de cobranzas medido en días de retraso de la política planteada de 30 días. En sí se propondrá alcanzar una disminución del costo de compras de mercadería, disminuir el tiempo de las operaciones, eliminando los erros que implican la creación de un área de análisis financiero junto con la aplicación de un software de gestión capaz de controlar el depósito, las cobranzas y pagos de la empresa.

Plan de Implementación

Alcance

El alcance de la presente propuesta de implementación se genera en la puesta en marcha de políticas internas que permitan modificar el ciclo de operaciones de la empresa para eliminar el uso de las herramientas de corto plazo que afectan la rentabilidad de la empresa. El alcance de contenido implicará las acciones concretas para la incorporación de un área financiera y de un software de gestión para que la organización disponga de la información en tiempo real de cada uno de los procesos de la distribuidora desde el abastecimiento hasta la cobranza.

El alcance de la propuesta implica la aplicación del mismo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, donde se involucrará los tres procesos de la empresa con un conjunto de personal que ya se encuentra en la empresa y las nuevas incorporaciones que se estimarán a continuación. El involucramiento de todos los participantes con el compromiso en el cumplimiento de las obligaciones será la base esencial en el alcance del objetivo planteado de minimizar el costo financiero que actualmente incurre la empresa por falta de previsión en las principales operaciones.

El alcance temporal de la propuesta implica llevarla a cabo desde julio del año 2021 a julio del año 2022 distinguiendo aquellas acciones que corresponden con la implementación del plan y aquellas que componen el mantenimiento de la misma.

El alcance metodológico llevado a cabo implica la incorporación de acciones basadas en el análisis teórico del autofinanciamiento y administración operativa de las empresas comerciales. Mientras que el análisis metodológico se complementará con un enfoque práctico que llevará a cabo la medición de los impactos positivos en la empresa.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados en el presente plan de implementación implica la estimación de los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha y mantenimiento de la empresa para en segundo lugar estimar los recursos materiales que requiere la implementación. En primer lugar se estima el costo de la incorporación de un software de gestión para la empresa por medio del costo del diseño de la plataforma sobre la cual se

desea trabajar, el costo del mantenimiento y las jornadas de capacitación necesarias para su implementación.

El software que se incorporará es el Colppy que tiene la potencialidad de no sólo gestionar el stock de la empresa sino que también permite realizar agendas de pagos y agendas de cumplimiento de cobranzas para que la empresa mejore la gestión. A su vez, la principal gestión administrativa que posee el software en la utilización de un módulo de inventario donde se valoriza el mismo desde el día entrado a la empresa por el costo incurrido para su adquisición y el valor final por el cual se realizó la venta para medir el margen de ganancia como así también el tiempo transcurrido hasta que salió de la contabilidad del ente.

El costo de este software implica la compra de todo el paquete full que se encuentra en una erogación de \$135.000 pesos argentino más IVA más una membresía equivalente a \$7.279 pesos más IVA por mes. El valor inicial de compra del software incluye una capacitación a dos personas de la empresa por parte de la oferta que luego aplicarán las herramientas necesarias para la incorporación del mismo a la empresa.

En suma al anterior costo es que se observa que el mismo será aplicado en las computadoras que ya posee la organización por lo que el costo de materiales adicionales por este no implicarán una erogación adicional. En complementariedad al análisis anterior es necesario tener en cuenta que la organización contratara a un analista financiero de manera que permita alcanzar los objetivos planteados anteriormente y que lleve a cabo un control sobre los resultados. Este recurso tendrá un costo aproximado en función de las horas trabajadas para la organización que se estima se encontrará en un valor hora de \$2.034 porque funcionará como un asesor externo a la empresa.

Tabla 5: Recursos involucrados para la implementación

Actividad	Cantidad de horas	Precio Unitario	Valor final
Contratación Final del Asesor financiero	60	\$ 2.034	\$ 122.040
Diagnóstico de la organización	20	\$ 2.034	\$ 40.680
Relevamiento de necesidades de financiamiento	10	\$ 2.034	\$ 20.340
Establecimiento del software de gestión	25	\$ 2.034	\$ 50.850
Análisis de conveniencia del mercado de software	5	\$ 2.034	\$ 10.170
Compra Colppy	80	\$ 2.034	\$ 163.350
Capacitación	20	\$ 2.034	\$ 40.680
Total	220	\$ 2.034	448.110

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Recursos involucrados para el mantenimiento.

Actividad	Cantidad de horas	Precio Unitario	Valor final
Relevamiento del cumplimiento de los objetivos	5	\$ 2.034	\$ 10.170
Revisiones y ajustes	5	\$ 2.034	\$ 10.170
Abono mensual Colppy	4	\$ 2.034	\$ 8.808
Total mensual	14	\$ 2.034	\$ 29.148
Total anual			\$ 349.776

Fuente: Elaboración propia

Acciones concretas

Las acciones concretas que forman parte del presente plan de implementación consisten en la siguiente secuencia;

1. Seleccionar un asesor financiero que posea antecedentes comprobables en la temática de mejora del ciclo operativo de empresas comercial con experiencia en planteo de un sistema de cobranzas.
2. Incorporación del asesor financiero a la organización para la realización de un diagnóstico sobre el estado de situación de la organización. En este diagnóstico el asesor utilizará herramientas de análisis contable vertical y horizontal, como así también el cálculo de diferentes indicadores para la obtención del relevamiento de las necesidades.
 - a. Evaluación de los créditos por venta de la empresa de manera histórica, tanto en volumen como en cuanto a tiempos de cobro. Realización de un listado de clientes frecuentes por monto y por días promedio de pago.
 - i. En particular se desea que el valor alcanzable del indicador del ciclo de cuentas por cobrar sea de 30 días y se iguale la teoría y la práctica en la gestión de cobranzas. El responsable de llevar a cabo esta actividad será el asesor financiero quien deberá coordinar con los demás integrantes de las acciones de cobranzas.
 - ii. En el caso del listado de clientes frecuentes el asesor financiero solicitará al personal de cobranzas llevar una planilla actualizada y compartida sobre todos los clientes, mes a mes que la empresa tiene y los tiempos desde la compra y la gestión efectiva del cobro.
 - b. Evaluación de las cuentas por pagar para la determinación de los principales proveedores, realizar una agenda de pago y relevar los medios

- a. Realizar un análisis de mercado de las principales características que dispone cada uno de ellos y la posibilidad de agregar módulos en función del crecimiento de la empresa.
 - b. Estimación del costo por la compra del software y su mantenimiento mensual como así también la necesidad de incorporar recursos tangibles adicionales.
 - c. Concreción de una jornada de capacitación a dos representantes de la empresa con el desarrollador del software para ser referentes en los que respecta a los cambios y necesidades.
 - d. Migración de datos de las bases que posee la empresa al sistema para disponer de la información en tiempo real. El software tiene la posibilidad, en el caso del Colppy de almacenar la información en la nube por lo que no se requerirá de costos adicionales para la incorporación de un server como unidad de almacenamiento.
4. Incorporación del software con la implementación de objetivos específicos para el alcance de las principales variables.
- a. Tiempo promedio de cobranzas de 30 días en una primera instancia para posteriormente implementar un sistema de cuenta corriente a clientes en función de criterios de selección de aquellos que demuestren la capacidad de pago.
 - b. Tiempo promedio de rotación del inventario 50 días, para el cumplimiento de este objetivo se deben de realizar dos acciones concretas;
 - i. Incremento de las ventas para la empresa por medio de la búsqueda de nuevos clientes.
 - ii. Incorporación del sistema de estimación del inventario por el método de la cantidad óptima de pedido para tener un inventario que supere la metodología de just in time, pero que a la vez estime en función el promedio de las ventas y de las compras la cantidad de pedido por cada grupo de productos que dispone la empresa.
 - c. Tiempo de pago a proveedores, en promedio 30 días para aquellos con los que se tiene menor poder de negociación y los clientes con mayor poder de negociación a 45 días.

En conclusión los valores que se esperan alcanzar de los ratios relevados en el diagnóstico se muestran en la siguiente tabla, disminuyendo el tiempo del ciclo operativo bruto y neto.

Tabla 7: Valores objetivos del plan de implementación

Conceptos	Objetivo
Promedio de Cuentas por cobrar	30
Promedio de Inventario	50
Promedio de Cuentas por pagar	45
Ciclo operativo bruto	80
Ciclo operativo neto	35

Fuente: Elaboración propia

Marco Temporal

Tabla 8: Diagrama de Gantt

Acciones /Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación Final del Asesor financiero	■											
Diagnóstico de la organización		■										
Relevamiento de necesidades de financiamiento			■									
Evaluación de los créditos por venta y listado de clientes frecuentes por monto y por días promedio de pago			■									
Evaluación de las cuentas por pagar y agenda de pago			■									
Medición de la permanencia en stock de los bienes de cambio			■									
Adquisición del software de gestión				■								
Implementación del software de gestión con los objetivos planteados				■								
Capacitación en el uso del software					■							
Relevamiento del cumplimiento de los objetivos						■	■	■				
Revisiones y ajustes										■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y medición

En función del planteo de situación para la mejora de la organización es que se requiere de un instrumento que permita evaluar y medir los diferentes objetivos planteados, para lo cual será necesario contar con la siguiente herramienta de evaluación que se presenta a continuación.

Tabla 9: Evaluación y Medición

Acción a controlar	Objetivo a alcanzar	Si/No	Acciones a Implementar
Contratación del asesor	Incorporar un profesional idóneo para la realización del plan	Si	Identificar los posibles candidatos en el mercado

Diagnóstico de la organización	Relevar los principales causantes de las necesidades de financiamiento en el corto plazo	Si	Cálculo de indicadores de rotación de inventario, cobros y pagos
Establecimiento del software de gestión	Unificar la información relevante para la empresa desde la generación hasta la gestión	Si	Continuar con la jornada de capacitación para la migración de datos
		No	Revisar diferentes alternativas vigentes en el mercado.
Establecimiento de objetivos	Minimizar el ciclo operativo de la empresa	Si	Mantener las políticas de pagos, cobros y rotación de inventarios
		No	Realizar ajustes en los tiempos mencionados.
Relevamiento en el cumplimiento de los objetivos	Minimizar los desvíos del plan en función de la necesidad de la empresa	Si	Mantener las acciones llevadas a cabo
		No	Revisar al personal contratado

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

La determinación de la estructura óptima de financiamiento de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. mostró que resultó necesario indagar respecto del comportamiento de la empresa a nivel interno y externo. Esta necesidad se justificó desde la perspectiva de relevar las ventajas y desventajas que poseía la organización en cada una de los ámbitos para resaltar aquellos comportamientos positivos y blindar a la empresa de los aspectos negativos con acciones correctivas.

En cuanto al cumplimiento del objetivo específico de analizar por medio de los Estados Contables los principales rubros que componen la estructura de financiamiento de la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en el período 2018-2020. El mismo no fue posible de realizarse sino se contextualizaba a la organización en el entorno en que desarrolla sus actividades. En este sentido se observó que, a partir del análisis externo, para una exposición de lo general a lo particular, se observó que la organización cuenta con una situación que no resulta favorable en términos económicos y en términos políticos, producto de que la pandemia agudizó diferentes problemas de crisis que el país venía atravesando. A pesar de esta amenaza a nivel externo, que repercute en el ámbito social con grandes niveles de presión sobre el rubro de alimentos, bebidas e higiene que comercializa la empresa es que se observó que el entorno mostró posibilidades de mejora por medio del uso de la tecnología. La posibilidad de contar con el avance tecnológico para la comunicación, distribución y logística de los productos de la empresa es una variable a tener en cuenta para el crecimiento. En síntesis, el estudio externo tuvo, como aporte mayores desventajas que ventajas que reafirman la necesidad de que la organización observe su dinámica interna y busque, dentro de sus actividades las posibilidades de mejora para evitar el uso de fuentes externas.

La necesidad de aminorar el uso de fuentes externas que repercuten con altos niveles de costos por intereses financieros e impuestos pagados, es que el análisis interno revistió mayor importancia, teniendo en cuenta principalmente que la organización puede implementar mejoras en la gestión de los componentes del capital de trabajo.

El análisis interno arrojó que la organización no utiliza, para su proceso de toma de decisiones, como variable guía, el resultado del capital de trabajo y los indicadores de tiempos que se traducen del mismos, respecto de los créditos por venta, las cuentas por pagar y la permanencia del inventario en la empresa.

En cuanto al objetivo específico de identificar las necesidades de financiamiento a partir de la estimación de ratios de rotación de cartera, proveedores e inventarios que identifiquen un ciclo operativo óptimo para la actividad de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En este punto particular es que se observó que la organización, si bien posee condiciones para el cobro a clientes y el pago a proveedores, los plazos establecidos no se cumplimentan, generando que en el corto plazo existan situaciones de estrés en la que la empresa debió acudir al uso de la cuenta corriente, para disponer de fondos en términos corrientes. La falta de una gestión eficiente de los componentes del capital de trabajo genera que el ciclo operativo y el ciclo de conversión de efectivo sean elevados para el tipo de empresa comercial que se analiza.

A partir de la determinación como objetivo a cumplir, la de establecer una propuesta de mejora de la gestión de cobranzas, pagos y gestión de tiempos de pago a proveedores, para llevar el ciclo operativo de la empresa a la autofinanciación. Se optó por solucionar esta situación por medio de la posibilidad de contar con un asesor externo que diseñe un plan de mejora de dichos componentes con la base de la incorporación de un software de gestión de información financiera que le permita a la organización contar, en tiempo real con la información referida.

La incorporación de este asesor junto con el software de gestión generaría que el ciclo operativo bruto de la empresa alcanzara un total de 80 días, mientras que el ciclo operativo neto fuese de 35 días, gracias a que el promedio de cuentas por cobrar fuese de 30 días, el promedio de rotación de inventarios de 50 días y por último, el promedio de cuentas por pagar de 45 días.

En complementariedad con la incorporación del sistema de información se propuso llevar a cabo una gestión integral de las diferentes acciones tendientes a disminuir el ciclo operativo de la empresa hasta que el mismo se reduzca para que el autofinanciamiento resulte la vía de disposición de fondos. Las acciones concretas propuestas en el plan de implementación buscan integrarse por medio de una capacitación al personal que le permita contar, de manera integral con todas las estrategias para alcanzar sus objetivos. Los objetivos propuestos se planificaron con una frecuencia de revisión en su cumplimiento mensual, para observar si no sólo las acciones asociadas resultaron las adecuadas, sino también si los mismos fueron adecuadamente estimados.

Una vez implementado el plan propuesta se recomienda que la organización comience una política que le permita ampliar su capital de trabajo incrementando el activo y disminuyendo el pasivo. La recomendación concreta, para próximas líneas de intervención profesional debe realizarse desde la perspectiva de que la organización amplíe sus ventas, tanto ha contado como en cuentas por cobrar con las estrategias anteriores, mediante la incursión de nuevos destinos. Si bien abarcar la Provincia de Buenos Aires, por su dimensión y envergadura productiva resultaría ambicioso, podría comenzar las tratativas de asociarse a empresas del mismo rubro para aportar la distribución y logística que dispone con camiones propios. La asociación para ingresar a este mercado no sólo le abriría oportunidades de venta, sino también experiencia para la ampliación de sus actividades.

Referencias

- Aguilar, J. G., Torres, S. G., & Salazar, A. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes.//Importance of efficient management of working capital in SMEs. *Ciencia unemi*, 10(23), 30-39.
- Albornoz, C. H., & Cuello, M. Á. (2013). *Administración de capital de trabajo un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual*. POLIANTEA, 4(7), 27-51
- Álvarez, J P. (2021). *El Tesoro sube la tasa en lugar del BCRA y el mercado advierte una dinámica expansiva*. Diario El Cronista. Publicado el 29/04/2021, consultado el 29/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/qbjSePv>
- Álvarez, J. (2020). *Argentina perdió más de 4 millones de empleos en un año*. Diario La Voz. Publicado el 23/09/2020, consultado el 24/04/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/abjFkDW>
- Cronista PyME. (2021). *El gobierno implementó varias medidas para “bancar” a las PyMES nacionales*. Diario El Cronista. Publicado el 29/04/2021, consultado el 29/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/2bjSEff>
- Kirigin, M. G. *Valuación de empresas de capital cerrado en mercados emergentes. Aplicación a una empresa de servicios logísticos* (Master's thesis).
- León Portilla, N. A., & Cruz Wong, I. V. (2018). *Determinación de la estructura de capital apropiada para una distribuidora de productos de consumo masivo en el Ecuador*. Tesis para el título de Magíster en Finanzas. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.
- Lorenzo, R., Solís, P., & Lorenzo, E. R. (2010). La teoría del capital de trabajo y sus técnicas. *Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.htm>*.
- Mafud L. (2020). *PyMEs en 2020, se perdieron 140.000 puestos de trabajo*. Diario Cronista. Publicado el 23/12/2020, consultado el 20/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/ebh5zuj>
- Naciones Unidas. (2020). *COVID-19 en Argentina: impacto socioeconómico y ambiental*. Publicado el 23/06/2020, consultado el 25/04/2021 extraído del URL: <https://cutt.ly/pbjGKpk>

- Prince, A. (2020) *Las nuevas tecnologías en Argentina, luego del Covid*. Canal Argentina. Publicado el 23/07/2020, consultado el 24/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/XbjFJav>
- Rizzo, M. M. (2011). El Capital de Trabajo Neto y el Valor en las Empresas. *Revista EAN*, 61, 103-122
- Szafranko, A. (2021). *Cuáles son las posibilidades de que Argentina crezca 7% este año*. Diario El Cronista. Publicado el 16/03/2021, consultado el 24/04/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/ebjD0yU>