

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de la estructura de financiamiento óptima

“Análisis del Capital de Trabajo de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

Autor: RUEDA, Marta Susana

DNI: 18.199.533

Legajo: VCPB23363

Director de TFG: SALVIA, Nicolás

2021

Resumen

En el presente trabajo se estudió la empresa argentina A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, con el propósito de analizar su capital de trabajo y sugerir estrategias que lo optimicen. La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes de la administración financiera porque si la empresa no puede mantener un capital de trabajo satisfactorio, puede llegar a la insolvencia e incluso a la quiebra. En la distribuidora analizada se observó que el activo corriente representa mucho más de la mitad de su patrimonio y teniendo en cuenta que con ese porcentaje la empresa atiende sus actividades operacionales, se consideró muy importante centrar la atención en el mismo, principalmente en las cuentas por cobrar, que son las que tienen monto más significativo en el activo, rotación de solo 6 veces al año y un desfasaje de 57 días, y de las cuales depende todo: la obtención de efectivo, el pago a proveedores, etc. Por lo tanto la propuesta se abordó desde la óptica de las cuentas por cobrar y su administración, a fin de reducir los plazos de cobranzas y en consecuencia el desfasaje de días determinado con relación a las cuentas por pagar. Con la misma se espera lograr que el desfasaje disminuya a la mitad, aumentando tanto la velocidad de cobro como las ventas a crédito y disminuyendo las cuentas por cobrar.

Palabras clave: capital de trabajo, cuentas por cobrar, desfasaje.

Abstract

In the present work, the Argentine company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicated to the commercialization and distribution of food, refrigerated products, beverages, cigarettes, cleaning supplies and perfumery, in order to analyze your working capital and suggest strategies that optimize it. Working capital management is one of the most important aspects of financial management because if the company cannot maintain satisfactory working capital, it can become insolvent and even bankrupt. In the distributor analyzed, it was observed that current assets represent much more than half of its assets and taking into account that with this percentage the company attends to its operational activities, it was considered very important to focus attention on it, mainly on accounts for collect, which are the ones with the most significant amount in the asset, turnover of only 6 times a year and a lag of 57 days, and on which everything depends: obtaining cash, paying suppliers, etc. Therefore, the proposal was approached from the perspective of accounts receivable and their administration, in order to reduce the collection periods and consequently the delay of days determined in relation to accounts payable. With it, it is expected to reduce the lag by half, increasing both the speed of collection and credit sales and reducing accounts receivable.

Keywords: working capital, accounts receivable, lag.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la Situación	4
<i>Análisis PEST</i>	4
<i>Análisis FODA</i>	7
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	8
<i>Análisis específico según el perfil profesional</i>	9
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
<i>Declaración del problema</i>	17
<i>Justificación</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de Implementación	19
<i>Alcance de la implementación</i>	19
<i>Recursos Involucrados</i>	20
<i>Acciones concretas</i>	21
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	25
<i>Evaluación o medición del impacto de la solución propuesta</i>	26
Conclusiones y Recomendaciones	27
<i>Conclusiones</i>	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Bibliografía.....	30

Introducción

El presente trabajo trata sobre la empresa argentina A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería; con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Su actividad principal consiste en la distribución de productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson & Johnson, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Rio de la Plata, Las Marias S.A., Cía. Introdutora Bs. As., RPB S.A., Cía. General de Fósforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca, Kodak, etc., siendo representante exclusiva de varias de las mismas.

Cuenta con distribuidoras tanto en su sede central, como en Rio III, San Francisco, Córdoba Capital y Rio IV y autoservicios en San Francisco, Rio III y Rio IV; además de un plantel de 170 empleados, una flota de alrededor de 80 vehículos y cerca de 10.000 clientes distribuidos en las provincias de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En todas sus sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y preventistas, para abarcar geográficamente la mayor parte de la población de cada localidad.

Las ventas se realizan sin restricciones, es decir sin exigir una cantidad mínima de compra y se cobran, en su mayor parte (80 %) al contado porque se hacen descuentos entre el 2 % y el 3 %. Solo un 20 % de las ventas se financian a 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Los clientes son en general minoristas de barrios (despensas, kioscos, mini mercados, supermercados, farmacias, bares y confiterías, restaurantes, librerías, comedores, perfumerías, etc.) con volúmenes de venta reducidos, por lo que no están en condiciones de negociar los precios ni la financiación, pero si pueden cambiar de proveedor en productos que no son exclusivos de la distribuidora.

Esto determina que la estrategia de la empresa sea marcar una diferenciación con sus competidores a través de la satisfacción del cliente con precios competitivos, motivo por el que no se enfoca en la venta de determinados productos en particular, sino que tiene

una variada línea de productos, es decir un surtido de productos y a bajo precio, que consigue comprando por grandes volúmenes y también en la medida de lo posible, al contado.

Para no perder al cliente que pueda quedar insatisfecho por no disponer de la mercadería que quiere, ni perjudicar la imagen de la empresa, se hace especial hincapié en la gestión de pedidos, siendo la política aplicable la cercana a cero (esto en épocas de estabilidad); pero hoy en día los niveles de stock se han elevado, para aprovechar la inflación; determinándose la cantidad de mercadería a comprar en base a la última compra, la demanda semanal, el stock actual, las ofertas por parte del proveedor, etc.

Desde hace algunos años la empresa encaró el proyecto de trasladarse a un centro de distribución de mayor tamaño, que está terminando de construir en las afueras de la ciudad de su asentamiento actual, donde también tiene pensado mudar sus oficinas administrativas y el depósito para sus vehículos. Todo esto haciendo uso de diversas fuentes de financiamiento, entre ellas un préstamo bancario que solicitó oportunamente para dicho emprendimiento y el cual canceló recientemente.

Pero mientras la empresa no se traslade a su nuevo y mayor centro de distribución, la escasez de espacio limita las posibilidades de expansión corporativa (al impedir la incorporación de nuevas líneas de productos), las compras a mayor escala de los productos que se comercializan actualmente de manera de lograr economías de escala más atractivas. También dificulta el control del vencimiento de las mercaderías, impide la disminución de las roturas, produce pérdidas de tiempo en la preparación de pedidos, etc.

Como antecedentes de este trabajo se pueden mencionar: el artículo “La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas” de Angulo Sánchez, L. (2016) incluido en la Revista Universidad y Sociedad, en lo referente al análisis del concepto de capital de trabajo, sus componentes y su gestión aplicados a las empresas en general y por ende a la empresa en estudio; también el trabajo “Aplicación de metodologías de optimización del capital de trabajo en una Pyme del sector alimentario” de Garayo, A. (2020) con su aporte acerca de las estrategias de optimización de los distintos elementos que componen el capital de trabajo, aplicadas a una pyme del sector de la industria alimenticia argentina radicada en la provincia de Córdoba de nombre Delicias S.R.L.; el trabajo “El ciclo de conversión del efectivo de una empresa comercial y el efecto en su rentabilidad” de Merchan, C. J. R.

(2017) en el que el autor realiza un aporte sobre la forma en que se calcula el ciclo de conversión de efectivo en una empresa comercial a partir de sus estados financieros; el trabajo “Estructura de financiamiento Optima” de Echavarría, J. D. (2020) que trata el tema del desfasaje en el ciclo operativo neto de la empresa familiar argentina Man-Ser S.R.L. y la necesidad de buscar la alternativa de financiamiento que resuelva dicha problemática; y por último, el trabajo “Análisis económico y financiero de la empresa Distribuidora Internacional de Alimentación S.A. (2015-2018)” de Escalera Cámara, A. y Sentís Ros, X. (2020) donde se analiza la situación económica y financiera de una de las cadenas de referencia en el sector de la alimentación y de presencia tanto nacional como internacional, conocida con la siglas DIA.

Mora Rojas, R. L. (2020) en su trabajo “La función financiera desde la óptica del corto plazo” expresa que la preocupación del gerente financiero, hoy por hoy, más allá del crecimiento, está en el corto plazo; es decir en proveer los fondos suficientes a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos operativos.

Considera por lo tanto que la principal preocupación del gerente financiero debería ser generar los flujos de efectivo adecuados para que la empresa cumpla con su razón de ser y enfatiza dentro de sus funciones: el manejo del efectivo, los excedentes de liquidez que conllevan a realizar inversiones temporales, el manejo juicioso del crédito y la cartera y la política financiera de los inventarios (para enfocar lo más relevante del activo corriente).

En coincidencia con lo expresado por este autor, se plantea como objetivo principal y como objetivos específicos de este trabajo los siguientes:

Objetivo principal:

- ✓ Analizar el Capital de Trabajo de los ejercicios 2018, 2019 y 2020 de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con el objeto de determinar la forma de financiamiento usada para sus activos circulantes y proponer mejoras para el ejercicio 2021.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar el Capital de Trabajo de la empresa de los años 2018, 2019 y 2020.

- ✓ Analizar el grado de liquidez y de rentabilidad que experimentó la empresa en dichos periodos.
- ✓ Evaluar sus ciclos de conversión de efectivo.
- ✓ Sugerir estrategias que optimicen el capital de trabajo de la empresa desde su componente más significativo.

Análisis de la Situación

La visión de la empresa es ser una empresa líder en el mercado, abierta a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores buscando solvencia y rentabilidad, 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 de sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa y contribuyendo positivamente a la comunidad.

Y su misión: atender las necesidades de sus 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 sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Análisis PEST

Para analizar el contexto en el que se desenvuelve la empresa, se decidió emplear la metodología del análisis PEST que según Martínez Pedrós y Millar Gutiérrez (2012) consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Los factores a analizar son los Factores Político-Legales, Factores Económicos, Factores Socio-Culturales y Factores Tecnológicos.

Factores Político-Legales: la pandemia del Covid-19 ha obligado al gobierno a reenfocar sus prioridades, quedando temas como la renegociación de la deuda en segundo plano. Sin embargo el año pasado, en agosto, logró un acuerdo con sus acreedores privados y este año deberá cerrar la negociación con el Fondo Monetario Internacional, casi seguramente en el 1º semestre.

Con el objeto de cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis del Covid-19, el gobierno argentino tomó una serie de decisiones, las cuales podemos visualizar en la página oficial de Argentina (Argentina.gob.ar).

Entre ellas está el Decreto 376/2020, que crea el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), destinado a empresas de todos los tamaños, empleados, monotributistas y autónomos y que comprende los siguientes beneficios:

- A. Postergación o reducción de las contribuciones patronales
- B. Salario complementario abonado por el Estado Nacional.
- C. Crédito a tasa cero de hasta \$ 150.000 para monotributistas y autónomos.
- D. Extensión del seguro de desempleo.

Recientemente, el jueves 15 de abril del presente año, y debido al gran incremento de casos de Covid-19 en el Amba, el Presidente Alberto Fernández tomó una serie de medidas aplicables a dicha región, y dejó a criterio de cada gobernador adherirse o no a las mismas.

En el caso específico de las empresas y la actividad comercial, estas medidas les afecta en el horario de atención (hasta las 19 hs).

El gobernador de Córdoba, lugar de residencia de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., en estudio, decidió no adherirse a las medidas anunciadas por Fernández, según indicó la administración de Juan Schiaretti a los medios (Carlos Paz Vivo! 15/04/2021).

Factores Económicos: si bien los precios vienen en constante aumento desde hace mucho tiempo en Argentina, según un Informe del BBVA Research de Mario Iparraguirre y otros “La suba de precios en 2020 fue contenida por la recesión, el retraso cambiario y el congelamiento de precio regulados” y para este año prevén una inflación base del 50 % aunque el gobierno haya presupuestado un inflación del 29 %.

Con respecto al índice de desempleo, en las pequeñas y medianas empresas, el porcentaje es aún peor que en las grandes empresas, porque muchas cerraron y dejaron a todos sus empleados sin trabajo.

Por otra parte, el Producto Bruto Interno, que el año pasado bajó un 11,8 %, sobre todo debido al impacto de la pandemia Covid-19, según el Santander Trade Markets en su artículo “Argentina: Política y Economía/ Contexto Económico”, se prevé que la 2º mayor

economía de Sudamérica se recupere en los años siguientes. Así también lo estima el Fondo Monetario Internacional, que en octubre de 2020 proyecta un crecimiento del 4,9 % en el 2021 y de 2,5 % en el 2022 para Argentina, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.

Factores Socio-Culturales: según un título del diario La nueva Mañana del 16/04/2021 Cinco de cada 10 familias gastan más del 50 % de sus ingresos en alimentos.

El mismo diario informa que los almaceneros cordobeses, contrajeron fuertemente el consumo de carne vacuna, frutas y lácteos, alimentos muy importantes en la alimentación del ser humano.

Observa además que no solo los almaceneros sufrieron esta caída, sino también los supermercadistas, que obtuvieron una magra cosecha en marzo.

También menciona en su publicación una importante caída en la venta de artículos de limpieza, que habían tenido un fuerte crecimiento un año atrás, pero que ahora, debido a que son cada vez más los consumidores que optan por proveerse en mayoristas, se vio disminuida en gran medida.

En realidad, la nueva costumbre de los consumidores con cierto poder adquisitivo es realizar un menor número de visitas a los supermercados y adquirir un mayor número de productos en cada visita, aunque como consecuencia del deterioro en sus ingresos, se inclinan por mercancías de menor valor, priorizando en la medida de lo posible determinadas empresas productoras y sus marcas.

Factores Tecnológicos: la pandemia incrementó significativamente las ventas de todo tipo de productos y servicios por medio de las plataformas digitales.

Al mismo tiempo el comercio electrónico (e-commerce) también evolucionó, ya que las empresas líderes en el ámbito de la distribución se asociaron con empresas líderes en el ámbito de la distribución y la entrega (delivery) para brindar una respuesta a la nueva demanda.

Si bien es una práctica que nació con motivo del Covid-19, se cree que estas compras de alimentos vía online realizadas a supermercados y restaurantes no van a desaparecer, sino que por el contrario van a aumentar y mejorar cada vez más los servicios de entrega a domicilio para hacerse más eficientes.

Análisis FODA

Para poder comprender la situación en la que se encuentra la empresa se realizará un análisis FODA, es decir se determinará cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Entendiéndose por ellas, lo desarrollado por Riquelme Leiva, Matías (2016):

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

En el caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y teniendo como base la información brindada por la misma empresa, el análisis FODA, sería el siguiente:

Fortalezas:

- El prestigio de la empresa, que viene forjandodesde hace más de 50 años.
- El surtido de productos que ofrece a la venta.
- El Volumen de ventas y que en su mayor parte es al contado.
- El personal especializado en el asesoramiento y venta de los productos.
- La rapidez en el servicio de entrega de los productos.
- La relación de exclusividad con la mayor parte de los proveedores.

Oportunidades:

- El incrementar la demanda de sus clientes actuales, al ampliar sus instalaciones.
- El conseguir nuevas exclusividades con proveedores.
- Las ventas vía online, por fanpage o por Google My Business, hoy en día tan exitosas.

- El cambio de hábito de los consumidores finales, de recurrir directamente al mayorista.

Debilidades:

- No tiene Gerencia Comercial
- Falta del área de Recursos Humanos que controle la selección del personal, su inducción y rotación.
- No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación que le permita tener nuevos clientes.
- No haber ampliado lo suficiente sus depósitos.
- La falta de influencia en los precios de algunos proveedores, que hacen diferencia entre la empresa y las grandes cadenas.
- Las roturas de mercaderías y falta de control de los vencimientos de las mismas.

Amenazas:

- El cliente puede elegir otros proveedores para los productos de los cuales la empresa no tiene la exclusividad.
- El aumento de vendedores y representantes de otras compañías.
- El aumento de costos, al no querer aumentar los precios de venta y mantener la clientela ante el aumento de precios por parte de los proveedores.
- La inestabilidad económica, que hace que los precios suban, aumente el desempleo y baje el consumo.
- La presión fiscal siempre creciente.
- La pandemia que azota al mundo, que afecta la distribución de los productos, el trabajo de los empleados, el horario comercial, etc.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Según Stephanie Michaux y Anne-Christine Cadiat en su obra Las cinco fuerzas de Porter: cómo distanciarse de la competencia con éxito; el modelo de las 5 fuerzas, desarrollado en 1979 por Michael E. Porter, es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria y permite identificar la competencia

de una empresa, así como entender en qué medida ésta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

Se examinan las barreras de entrada, la competencia en la industria, los proveedores, los clientes y los sustitutos.

Para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., estas fuerzas son:

Barreras de Entrada: su principal barrera de entrada es la exclusividad en la representación de las marcas líderes; también poseer el capital necesario para los inventarios, los inmuebles, galpones, vehículos para la distribución, personal capacitado, etc. y contar con la red de distribución que ha logrado de sus productos, compuesta por distribuidores que abastecen a mayoristas, supermercados, pymes, kioscos, etc.

Competencia en la Industria: la da la calidad de sus productos y el excelente servicio que presta así como también el prestigio de la empresa y de las marcas que representa.

Proveedores: el ser representante exclusiva de grandes marcas le asegura a la empresa la provisión de mercadería y un precio especial. Su capacidad de venta, por otra parte, la convierte en una empresa solicitada por los demás proveedores.

Clientes: cuenta con una gran clientela y muy diversificada por lo que cualquier variación que pudiera sufrir, no representa un problema significativo. Además no deja de buscar nuevos mercados.

Sustitutos: existen muchos, pero la calidad de los productos que representa le garantiza a la empresa la compra de sus clientes por lo que los sustitutos no le representarían ningún problema.

Análisis específico según el perfil profesional

Se va a emplear una de las técnicas más utilizadas para el análisis Económico-Financiero de las empresas, el análisis vertical de los Estados Contables y los índices, ratios o razones financieras, que, además de facilitar el análisis, ayudan en la toma de decisiones.

Análisis de los Estados contables:

Tabla 1

Análisis vertical del Activo de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	ANALISIS		ANALISIS		ANALISIS	
	VERTIC.	al 31/12/2020	VERTIC.	al 31/12/2019	VERTIC.	al 31/12/2018
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	1,63%	\$ 2.178.770,08	9,39%	\$ 9.954.707,30	0,76%	\$ 516.000,00
Cuentas por Cobrar	39,74%	\$ 53.142.941,30	43,29%	\$ 45.888.641,48	26,91%	\$ 18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	3,78%	\$ 2.575.432,69
Bienes de Cambio	22,30%	\$ 29.827.616,96	21,65%	\$ 22.944.320,74	26,91%	\$ 18.355.456,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	63,67%	\$ 85.149.328,34	74,33%	\$ 78.787.669,52	58,36%	\$ 39.802.345,87
ACTIVO NO CORRIENTE						
Bienes de uso	33,57%	\$ 44.894.286,49	25,67%	\$ 27.205.302,71	41,64%	\$ 28.395.569,18
Otros activos no corrientes	2,76%	\$ 3.690.552,83	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00
TOTAL ACTIVO NO CORR.	36,33%	\$ 48.584.839,32	25,67%	\$ 27.205.302,71	41,64%	\$ 28.395.569,18
TOTAL ACTIVO	100,00%	\$ 133.734.167,66	100,00%	\$ 105.992.972,23	100,00%	\$ 68.197.915,05

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Tabla 2

Análisis vertical del Pasivo y Patrimonio Neto de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	ANALISIS		ANALISIS		ANALISIS	
	VERTIC.	al 31/12/2020	VERTIC.	al 31/12/2019	VERTIC.	al 31/12/2018
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	24,03%	\$ 32.134.173,83	20,74%	\$ 21.981.198,51	28,39%	\$ 19.363.934,56
Remuneraciones y Cargas Soc.	10,18%	\$ 13.612.500,00	10,92%	\$ 11.570.625,00	1,87%	\$ 1.276.171,88
Cargas Fiscales	6,45%	\$ 8.627.278,00	7,24%	\$ 7.676.469,00	5,38%	\$ 3.668.822,10
Otras cuentas por pagar	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	40,66%	\$ 54.373.951,83	38,90%	\$ 41.228.292,51	35,64%	\$ 24.308.928,54
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	13,57%	\$ 18.149.042,99	17,12%	\$ 18.149.042,99	0,00%	\$ 0,00
Otros pasivos no corrientes	7,48%	\$ 10.000.000,00	1,51%	\$ 1.600.000,00	4,69%	\$ 3.200.000,00
Otras cuentas por pagar	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00	0,00%	\$ 0,00
TOTAL PASIVO NO CORR.	21,05%	\$ 28.149.042,99	18,63%	\$ 19.749.042,99	4,69%	\$ 3.200.000,00
TOTAL PASIVO	61,71%	\$ 82.522.994,82	57,53%	\$ 60.977.335,50	40,34%	\$ 27.508.928,54
PATRIMONIO NETO	38,29%	\$ 51.211.172,84	42,47%	\$ 45.015.636,73	59,66%	\$ 40.688.986,52
PN + P	100,00%	\$ 133.734.167,66	100,00%	\$ 105.992.972,23	100,00%	\$ 68.197.915,06

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Tabla 3

Análisis vertical del Resultado Bruto de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	ANALISIS		ANALISIS		ANALISIS	
	VERTIC.	al 31/12/2020	VERTIC.	al 31/12/2019	VERTIC.	al 31/12/2018
Ventas Netas						
Ventas Rubro Almacen	59,16%	\$ 188.635.385,85	59,58%	\$ 164.030.770,30	59,58%	\$ 131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	40,84%	\$ 130.222.261,94	40,42%	\$ 111.301.078,58	40,42%	\$ 89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio	100,00%	\$ 318.857.647,79	100,00%	\$ 275.331.848,88	100,00%	\$ 220.265.479,10
Costos						
Costos de Venta	46,24%	\$ 147.429.627,44	46,72%	\$ 128.632.321,85	40,21%	\$ 88.560.432,91
Otros costos de venta	32,14%	\$ 102.468.794,04	32,46%	\$ 89.363.035,28	39,78%	\$ 87.610.818,90
Total Costos de Ventas	78,37%	\$ 249.898.421,48	79,18%	\$ 217.995.357,13	79,98%	\$ 176.171.251,81
Resultado Bruto	21,63%	\$ 68.959.226,31	20,82%	\$ 57.336.491,75	20,02%	\$ 44.094.227,29

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Determinación del Capital de Trabajo:

Tabla 4

Capital de Trabajo de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	2020	2019	2018
ACTIVO CORRIENTE	\$ 85.149.328,34	\$ 78.787.669,52	\$ 39.802.345,87
PASIVO CORRIENTE	-\$ 54.373.951,83	-\$ 41.228.292,51	-\$ 24.308.928,53
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 30.777.396,51	\$ 37.561.396,01	\$ 15.495.435,34

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Análisis usando Índices o Ratios:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{BIENES DE CAMBIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Tabla 5

Índices de Liquidez de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	2020	2019	2018
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,57	1,91	1,64
PRUEBA ACIDA	1,02	1,35	0,88

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

Tabla 6

Ratios de Endeudamiento de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	2020	2019	2018
RAZON DE ENDEUDAM.	0,62	0,58	0,40
RAZON DE AUTONOMIA	0,38	0,42	0,60
CALIDAD DE LA DEUDA	0,41	0,39	0,36

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

$$\text{Margen de Beneficio Neto} = \frac{\text{INGRESOS NETOS D.IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}}$$

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{UTILIDAD A.IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{UTILIDAD A.IMPUESTOS}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

Tabla 7

Ratios de Rentabilidad de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	2020	2019	2018
MARGEN DE BENEF. NETO	0,02	0,02	0,02
RENTAB.ECON.(ROA)	0,07	0,06	0,12
RENTAB.FINANC.(ROE)	0,19	0,15	0,20

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{INVENTARIOS}}$$

$$\text{Plazo Promedio de Inventarios} = \frac{360}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS}}$$

Tabla 8

Ratios de Inventarios de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	2020	2019	2018
ROT. DE INVENTARIOS	8	10	10
PLAZO PROM. DE INV.	43	38	38

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR CORRIENTES}}$$

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}}$$

Tabla 9

Ratios de Cuentas por Cobrar Corrientes de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	2020	2019	2018
ROT. DE C. POR COB. CORR.	6	6	12
PLAZO PROM. DE COBRO	60	60	30

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

$$\text{Rotación de Cuentas a Pagar} = \frac{\text{COMPRAS}}{\text{CUENTAS A PAGAR CORRIENTES}}$$

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{360}{\text{ROTACION DE CUENTAS A PAGAR}}$$

Tabla 10

Ratios de Cuentas a Pagar Corrientes de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. años 2018, 2019 y 2020:

	2020	2019	2018
ROT. DE C. A PAG. CORR.	8	10	9
PLAZO PROM. DE PAGO	46	36	40

Nota: Elaboración propia, basado en los EECC de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Haciendo un primer análisis de la situación económica y financiera de la empresa, y teniendo en cuenta el marco contextual en el que se desenvuelve, como así también sus oportunidades y posibilidades de crecimiento, se puede observar que su situación es relativamente buena, debido entre otras cosas, a que obtiene ganancias, sus ventas vienen en aumento, no tiene grandes deudas a largo plazo, tiene liquidez y tiene un capital de trabajo positivo, pero también se advierte que si bien las ventas aumentaron en los últimos años, las cuentas por cobrar dieron un salto mucho mayor, por lo que se decidió centrar en ellas el análisis y la propuesta.

Marco teórico

El Balance General proporciona información acerca de la estructura de las inversiones de una empresa por un lado, y de la estructura de sus fuentes de financiamiento por el otro, según Chagolla Farías, M. (2011).

Este autor agrega también que las estructuras elegidas incluyen el nivel de inversión en activo circulante y la extensión de financiación mediante pasivo circulante y que los componentes importantes de dicha estructura financiera deben conducir de manera consciente a la maximización del valor de la inversión de los propietarios de la empresa.

Relacionando ambos rubros, el de activo circulante y el de pasivo circulante, se obtiene el concepto de Capital de Trabajo Neto, al que Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012), definen como la diferencia entre Activos y Pasivos circulantes de la empresa.

Este idea coincide con la de Feldman, R. (2018) quien señala que el Capital de Trabajo consiste en el excedente de activos circulantes sobre pasivos circulantes y por lo tanto, es financiado por pasivo de largo plazo y por capital propio.

Por su parte, Angulo Sánchez, L. (2016) define al capital de trabajo como la cantidad de efectivo necesaria para financiar el ciclo operativo de la empresa, o también, la disponibilidad de activos de rápida conversión en efectivo para cubrir un ciclo operativo de la empresa. Y llega a la conclusión que varios tratadistas ponen en evidencia que el capital de trabajo está relacionado con los activos corrientes o circulantes, cuya naturaleza es la de convertirse en efectivo dentro del periodo de operaciones, utilizándose para cubrir todos los gastos y costos incurridos en las operaciones normales de la organización durante un periodo.

Respecto a cuál es el monto adecuado de capital de trabajo que debe tener una empresa, expresa que éste debe estar acorde con la naturaleza de las actividades que realiza y al comportamiento del entorno en el que efectúa sus operaciones.

Agrega también que la empresa debe evitar inmovilizar recursos y además asegurar la liquidez requerida para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos, así como, considerar que las exigencias de capital de trabajo no deben ser restrictivas y mucho menos deben interferir con la capacidad de la empresa para lograr utilidades razonables.

La caída de la liquidez proveniente de mantener cantidades mínimas de activo corriente, que pueden ser insuficientes para cancelar deudas a corto plazo, implicaría riesgo operativo; no obstante ello su rentabilidad es mayor.

Una alta liquidez proveniente de mantener un nivel alto de activo corriente, ofrece la posibilidad de cubrir los pasivos corrientes con gran holgura. Operativamente resulta menos riesgoso pero, al mismo tiempo, ocasiona disminución de la rentabilidad derivada del alto costo de oportunidad originado de su inversión.

Una empresa logra ser más eficiente, eficaz y competitiva en la medida en que mejore la gestión del capital de trabajo, lo cual se consigue si logra un manejo efectivo de

los recursos financieros, una política equitativa de crédito a clientes, una adecuada administración del inventario y una gestión apropiada del apalancamiento de proveedores y corto plazo; redundando esto en el crecimiento sostenido de la empresa, evidenciado en un margen de utilidad razonable para los accionistas.

El ciclo de corto plazo o de conversión de efectivo es definido por Ramón Merchan, C. J. (2017) como el tiempo necesario para producir o adquirir un producto o servicio para venderlo y recuperar las cuentas por cobrar. Agrega que si una empresa mantiene un ciclo operativo de corto plazo mantendrá una inversión pequeña transformando su dinero en dinero en un tiempo corto; contrariamente las empresas que mantienen un ciclo operativo de largo plazo tendrá una inversión mayor, recuperando su inversión en tiempos más largos.

Al respecto, Muneeb y Kashif (2012) aportan que el ciclo de conversión de efectivo puede ser positivo o negativo. Cuando es positivo, indica el número de días que la gestión de la empresa debe organizar pedir prestado fondos y recurrir a sus activos líquidos disponibles antes de que se le coleccionen de sus cuentas a cobrar y cuando es negativo se considera muy beneficioso para la empresa debido a que ha recibido de sus deudores antes de que tenga que cumplir con sus obligaciones con sus acreedores.

Finalmente y en relación a lo que se centra este trabajo, las cuentas por cobrar o créditos, para Morales Castro, A. y Morales Castro, J. A. (2014) su otorgamiento hace que una empresa aumente sustancialmente sus ventas, porque los consumidores se animan a comprar si la manera de pagar es en abonos o en pagos pequeños durante un periodo de tiempo razonablemente largo. Es por ello que el crédito es el mecanismo por excelencia que aumenta las ventas de las empresas y cuando esto sucede las compañías incrementan la intensidad de su ciclo financiero y las compras que hacen a otras empresas de materias primas y servicios necesarios para sus procesos de producción y con ello se presenta un efecto multiplicador en la economía porque las empresas aumentan sus operaciones y con ello compras de materias primas, pago de servicios diversos, pagos de impuestos, etc., por ello el crédito es una herramienta que ayuda a reactivar la economía.

Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012), por su parte expresan que el objetivo de la administración es cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas

de cobranza muy agresivas. El logro de esta meta comprende: 1. Estándares de crédito y selección para su otorgamiento, 2. Términos de crédito y 3. Supervisión de crédito.

La selección para el otorgamiento de crédito consiste en la aplicación de técnicas con la finalidad de determinar qué clientes merecen recibir crédito. Este proceso implica evaluar la capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la compañía, es decir, los requisitos mínimos de esta para otorgar crédito a un cliente.

Los términos de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa otorga un crédito. Por ejemplo 30 netos significa que los clientes tienen 30 días para pagar. Algunas empresas ofrecen descuentos por pago de contado, es decir deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo especificado.

La supervisión del crédito consiste en una revisión continua de las cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos. Si los clientes no pagan a tiempo, la supervisión de crédito advertirá a la compañía del problema. Los pagos lentos son costosos para una compañía porque prolongan el periodo promedio de cobro, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En base al análisis de los estados contables realizado precedentemente, se advierte en primer término que el monto del efectivo es muy poco significativo: 1,63% del total del activo (ver Tabla 1) y viene en caída con relación al año anterior; las cuentas a cobrar, por el contrario, tienen una participación notable: alrededor del 40% del activo en los dos últimos años, al igual que los inventarios, aunque su participación es la mitad de los créditos. De todas maneras al ser una empresa en crecimiento, es muy importante enfocar el análisis en estos rubros puesto que las ganas de crecer pueden hacer que aumenten más proporcionalmente que sus rendimientos. Un problema es que no alcanza con el dinero que se tiene para hacer pagos en efectivo, se depende totalmente de las cobranzas para poder hacerlo.

En cuanto a los pasivos corrientes (ver Tabla 2), con una participación también cercana al 40%, el rubro más significativo es el de cuentas por pagar, con un promedio de

cerca del 25% en los años analizados, siguiéndole en importancia, las remuneraciones y cargas sociales, que ahora se mantiene estable pero que sufrió un gran incremento en el año 2019. Llama la atención que son casi idénticos los porcentajes de cuentas por cobrar y el total de pasivos corrientes, lo que es para prestar especial cuidado ya que si no se cobra no se paga. Otro punto más que determina que podemos tener problemas si no gestionamos con afán las cuentas por cobrar.

El capital de trabajo de la distribuidora (ver Tabla 4), que es el tema de estudio, es positivo, pero viene en baja en relación al año anterior, debido a que si bien ambos componentes aumentaron, el activo corriente aumento en menor proporción que el pasivo corriente, lo cual es muy preocupante.

Su relación porcentual, es decir el índice de liquidez corriente (ver Tabla 5), también muestra esta misma situación, al indicar que en el año 2020 por cada peso de pasivo corriente la empresa disponía de \$ 1,57 de activo corriente, mientras que el año anterior disponía de \$ 1,91. Lo cual no es positivo porque demuestra cierta inestabilidad aunque no perjudica la liquidez, porque continúa siendo aceptable. Esto también queda confirmado con el índice de prueba acida, que es de 1,02.

Analizando las fuentes de financiamiento (ver Tabla 6) se advierte que con los años se está dependiendo cada vez mas de los acreedores externos, 0,40 en el 2018, 0,58 en el 2019 y 0,62 en el 2020, disminuyendo como contrapartida la financiación con capital propio. En esta estructura de financiamiento, en los dos años anteriores al último, casi la totalidad vencía antes de un año, en cambio en el último año: 2/3 partes.

Los índices de rentabilidad por su parte (ver Tabla 7), muestran una rentabilidad muy baja, en el año 2020 de \$ 0,02 por cada peso de ventas; y de \$ 0,07 de activos aumentando en ese ínfimo monto el enriquecimiento de la empresa. Muy baja, hay que priorizar este punto.

Finalmente con los ratios de actividad se puede determinar el ciclo de efectivo de la empresa del año 2020, que es igual al plazo promedio de inventarios: 43 más el plazo promedio de cobro: 60 menos el plazo promedio de pago: 46 (ver Tablas 8, 9 y 10) dando como resultado: 57 días. Un número alto de días para esperar a tener dinero. Casi 2 meses de desfasaje.

Justificación

La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes de la administración financiera porque si la empresa no puede mantener un capital de trabajo satisfactorio, puede llegar a la insolvencia e incluso la quiebra.

En el caso de la distribuidora A.J & J.A. Redolfi S.R.L. el activo corriente representa mucho más de la mitad de su patrimonio, un 58,36% en el 2018, un 74,33% en el 2019 y un 63,67% en el 2020 (ver Tabla 1) y teniendo en cuenta que con ese porcentaje la empresa atiende sus actividades operacionales, es muy importante centrar la atención en el mismo, principalmente en las cuentas por cobrar, que son las que tienen monto más significativo en el activo, y de las cuales depende todo: la obtención de efectivo, el pago a proveedores, etc.

Pero si se va a la fuente de las cuentas por cobrar: las ventas, éstas también merecen especial atención, puesto que si bien van en aumento, también aumentan y en la misma proporción los costos (ver Tabla 3) haciendo que el margen de ganancia continúe casi igual en los 3 años analizados y ello puede empeorar de acuerdo al resultado de los análisis realizados (Pest, FODA y de las 5 Fuerzas de Porter) que muestran una situación económica crítica y un futuro incierto, con mayor competencia y demanda inestable por la pandemia y a la inflación.

Conclusión diagnóstica

Por todo lo expuesto y para que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. continúe creciendo y adquiriendo valor, se propone elaborar un plan de optimización del capital de trabajo, centrado específicamente en la gestión de cobranzas de las Cuentas por Cobrar Corrientes, que son las tienen mayor incidencia en cuanto a su participación en el capital de trabajo y rotación de solo 6 veces al año, esperando lograr reducir con ello el desfasaje de 57 días que tiene actualmente la empresa y brindarle mayor liquidez.

Plan de Implementación

Alcance de la implementación

Alcance de contenido: la propuesta para optimizar el capital de trabajo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se aborda desde la óptica de las cuentas por cobrar y

su administración, con el objeto de reducir los plazos de cobranzas y en consecuencia el desfasaje de días que existe con relación a las cuentas por pagar.

Alcance geográfico: la ejecución del plan es específico para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., sita en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, concretamente para su departamento Cobranzas del área Administración y Finanzas; por lo que solo es aplicable a la empresa mencionada.

Alcance temporal: el análisis se realizó sobre los últimos tres estados de situación financiera, es decir 2018, 2019 y 2020 y con aplicación para el año 2021. En cuanto a su desarrollo e implementación, se prevé que se realice en los meses de abril, mayo, junio y julio y su mantenimiento, toda la vida de la empresa.

Alcance metodológico: se consultó sobre todo fuentes secundarias de información, las cuales se recolectaron de documentos, páginas de internet y fuentes bibliográficas. La información específica de la empresa se buscó de la plataforma canvas de la universidad y de otras páginas de internet; una vez obtenidos los datos, se revisaron y analizaron en forma cuantitativa y cualitativa, para determinar cuál podía usarse y cuál no.

Limitaciones: la limitación más importante que se observa para la implementación de las propuestas es que la empresa carece de un área responsable de administración de los créditos y en consecuencia personal preparado para el desarrollo de las tareas necesarias.

Recursos Involucrados

Si la empresa aprueba la propuesta, necesitará contratar un consultor especialista en administración de créditos, es decir un licenciado en administración de empresas, que en la provincia de Córdoba según la Resolución N° 63/20 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas provincial, para el año 2021, tiene un honorario mínimo sugerido de \$ 2.034,00 por módulo. El total estimado a pagar en la implementación de la propuesta es de 180 módulos, es decir \$ 366.120,00 (ver Tabla 11).

Además necesitará reasignar y/o contratar personal idóneo, disponer de un lugar donde funcionen las oficinas, destinar y/o adquirir sistemas operativos, procesadores y teléfonos para contactar a los clientes, etc.

En cuanto al costo del presente trabajo de análisis y determinación de estrategias, teniendo en cuenta el domicilio de quien lo realizo, el mismo según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy tiene un valor de \$ 59.643,00 según surge de la

aplicación de la Resolución C.D. N° 04/2021 – Anexo I (ventas mensuales del ejercicio 2020 \$ 26.571.470,65 menos \$ 23.000.001,00 * 0,20 % más el fijo de \$ 52.500,00).

En la siguiente tabla, se detalla el costo estimado de los recursos que se insumirán en las actividades propuestas.

Tabla 11

Presupuesto para la implementación de la propuesta y su mantenimiento:

DETALLE	CANT	PRECIO UNITARIO	IMPLEMENTACION				MANTENIM. MENSUAL
			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	
ALQUILER OFICINA	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 60.000,00	\$ 20.000,00
HONORARIOS ANALISTA	1	\$ 59.643,00	\$ 59.643,00	\$ -	\$ -	\$ 59.643,00	\$ -
HONORARIOS LICENCIADO	1	\$ 2.034,00	\$ 20.340,00	\$ 162.720,00	\$ 183.060,00	\$ 366.120,00	\$ -
PERSONAL (AUXILIAR ES- PECIALIZADO CAT.A)	2	\$ 62.562,89	\$ 125.125,78	\$ 125.125,78	\$ 125.125,78	\$ 375.377,34	\$ 125.125,78
SISTEMA OPERATIVO (LIC.)	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00
PROCESADORES	2	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00	\$ -	\$ -	\$ 120.000,00	\$ -
CELULARES CON ABONO	2	\$ 26.500,00	\$ 53.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 59.000,00	\$ 3.000,00
INTERNET	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 1.500,00
ESCRITORIOS	2	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	\$ 30.000,00	\$ -
FICHEROS	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	\$ -	\$ -	\$ 20.000,00	\$ -
SILLAS	4	\$ 8.000,00	\$ 32.000,00	\$ -	\$ -	\$ 32.000,00	\$ -
UTILES VARIOS		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 6.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL			\$ 484.608,78	\$ 315.345,78	\$ 335.685,78	\$ 1.135.640,34	\$ 152.625,78

Nota: Elaboración propia

Acciones concretas

Algunas de las acciones necesarias para realizar la propuesta, ya se desarrollaron con anterioridad y otras se concretaran recién a partir del momento de su aprobación.

A continuación se las va a ir mencionando con grado de detalle y relacionándolas con los objetivos específicos planteados en el presente trabajo:

1º Objetivo específico: Identificar el Capital de Trabajo de la empresa de los años 2018, 2019 y 2020

Se realizó como punto de partida para determinar los recursos con los que cuenta la empresa para operar y cubrir costos en caso de inversiones. Lo que es lo mismo, conocer la capacidad de la empresa para producir flujos de caja, es decir cuál es su liquidez. Pero previo a este cálculo, se efectuó un análisis vertical de los Estados contables para determinar la participación de cada cuenta, que ayuda a la interpretación de lo obtenido en el cálculo del capital de trabajo.

Para determinar el Capital de Trabajo de cada ejercicio se siguieron los siguientes pasos: se realizó una tabla en Excel donde en las columnas se consignó el año y en las filas el total de los Activos corrientes por un lado y de los Pasivos corrientes por el otro, presentándose en la última fila la diferencia entre ambos, es decir el Capital Corriente.

2º Objetivo específico: Analizar el grado de liquidez y rentabilidad que experimentó la empresa en dichos periodos (2018, 2019 y 2020)

También se realizó en el punto de Análisis específico según el perfil profesional, para saber cuan liquida y rentable es la empresa y en base a ello gestionar el capital de trabajo, es decir planear, ejecutar y controlar los niveles y calidad de sus componentes, especialmente del componente cuentas a cobrar.

Para determinarlas, se siguió un procedimiento similar al usado para calcular el Capital de Trabajo, es decir la planilla de cálculo de Excel, en este caso dividiendo entre si los componentes del capital de trabajo para el índice de liquidez y dividiendo los resultados en el total de Activos para el índice de rentabilidad.

3º Objetivo específico: Evaluar sus ciclos de conversión de efectivo

Este fue el punto central del presente trabajo, porque a partir del mismo se determinó la necesidad de establecer la estrategia que se propone a continuación. Ya que el desfasaje es realmente muy alto.

Para determinar el Ciclo de conversión de efectivo se llevó a cabo el cálculo, también en Excel, de cada uno de los 3 ratios de actividad necesarios: - de rotación y plazo promedio de inventarios, dividiendo las compras en los inventarios para el primero y luego

multiplicando su inverso por 360 para el segundo – de rotación y plazo promedio de cobro, dividiendo las ventas en las cuentas por cobrar corrientes para el primero y multiplicando su inverso por 360 para el segundo – de rotación y plazo promedio de pago, dividiendo las compras en las cuentas a pagar corrientes para el primero y multiplicando su inverso por 360 para el segundo.

4° Objetivo específico: Sugerir estrategias que optimicen el capital de trabajo de la empresa desde su componente más significativo

Ciertamente, son más predecibles los pagos a realizar, como las obligaciones tributarias, los seguros, los servicios públicos, que tienen fechas determinadas; que las entradas de dinero, especialmente las provenientes de los pagos de los clientes; de allí la necesidad e importancia de trabajar sobre este ítem para reducir la rotación de las cuentas por cobrar.

En la empresa se observa muchas fallas en la administración de las cuentas por cobrar. Faltan definir muchas cosas, por empezar no tiene establecidos planes de financiación para ofrecer a sus clientes, no realiza un análisis de factibilidad o solvencia ni investigación de antecedentes de los clientes, no tiene establecida una política de descuentos (el dueño los determina en el momento), hay demoras en las facturaciones (pues la persona que las emite no tiene un aviso normal de cuándo debe realizarlas), no se pide depósito inicial por las grandes compras y su plazo de pago es elevado (hasta 60 días), los medios de pago no son variados (solo se aceptan transferencias y cheques), no tiene establecidos incentivos para el pronto pago, no se informa a los clientes el estado de sus cuentas, no se registran contablemente las cobranzas, falta personal (solo está la encargada de cobrar y pagar , que es una sola persona y un administrativo), etc.

Lo primero a hacer en esta etapa de optimización de las cuentas por cobrar es definir las responsabilidades y el campo de acción del administrador de créditos.

Luego, contratar al experto, para ello la empresa analizará los currículos de los distintos candidatos, seleccionará al profesional más idóneo y le asignará el personal a su cargo, quien será el encargado de organizar el sector y confeccionar el manual de misiones y funciones.

A continuación hay que definir en forma clara y precisa y por escrito, la política de créditos, es decir los estándares de crédito, la forma de selección para su otorgamiento y las condiciones de venta o términos del crédito. También se debe definir la política de pagos.

Cuando el crédito sea de gran magnitud y previo a su otorgamiento, se propone la aplicación de una de las técnicas más usadas para determinar si se otorga el crédito o no: la de las cinco C, un método que asegura que los clientes pagarán sin tener que presionarlos dentro de los plazos establecidos y que consiste en analizar la capacidad crediticia de los solicitantes:

- Características (historial de cumplimiento)
- Capacidad (si va a poder reembolsar el crédito)
- Capital (relación de la deuda con su capital patrimonial)
- Colateral (activos que garantizan el crédito)
- Condiciones (económicas y otras que puedan influir en el cumplimiento).

Para créditos menores se sugiere aplicar la técnica de la calificación del crédito, que mide la fortaleza crediticia general del solicitante haciendo un análisis de la información del cliente: bancaria, jurídica, impositiva, etc.

Con los clientes que conforman la cartera actual se sugiere armar legajos y realizar una clasificación de los mismos siguiendo los siguientes parámetros:

Teniendo en cuenta el volumen de compra:

- Clientes grandes (G)
- Clientes medianos (M)
- Clientes pequeños (P)

Teniendo en cuenta la frecuencia de sus compras:

- Clientes ocasionales (O)
- Clientes medios (Me)
- Clientes fieles (F)

Teniendo en cuenta el riesgo probable por falta de cumplimiento:

- Clientes excelentes (BBB)
- Clientes muy buenos (BB)
- Clientes buenos (B)
- Clientes dudosos (D)

- Clientes muy dudosos (DD)
- Clientes extremadamente dudosos (DDD)
- Clientes malos (M)

Esta última clasificación se tendrá en cuenta a la hora de otorgarle el crédito al cliente, si son buenos (B, BB y BBB) puede otorgárseles crédito normalmente, si son dudosos o malos (D, DD, DDD y M) debe suspenderseles el crédito.

Una vez otorgado el crédito y transcurrido el plazo otorgado, es el momento de las cobranzas. Las cobranzas son el combustible de la empresa, ya que le proporcionan efectivo para cubrir sus necesidades, por eso es necesario poner especial énfasis y atención en ellas y definir también una política de cobranzas.

Hay que comenzar con el análisis de la antigüedad de los saldos puesto que los costos de la morosidad son altos e inmovilizan recursos que tienen un costo de oportunidad y que podrían estar generando beneficios en otra parte de la estructura financiera de la empresa. La vigilancia constante de las cuentas a cobrar es una medida efectiva para mantener las cuentas al día.

En tal sentido se recomienda:

- 1°) Una semana antes del vencimiento, recordarle al cliente la fecha de vencimiento de su próximo pago.
- 2°) En la 1° semana de vencida la factura, hacerle un llamado al cliente
- 3°) A los 15 días enviarle un recordatorio amable.
- 4°) A los 30 días enviarle un nuevo recordatorio más enérgico.
- 5°) Durante el mes siguiente se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa.
- 6°) Si el cliente no liquida su deuda, ésta debe girarse al departamento legal.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación se presenta el esquema temporal en que se prevé la implementación del plan de optimización propuesto, con indicación de las actividades a desarrollar, su duración estimada y los responsables de las mismas.

Todo lo mencionado en cuanto a las actividades a desarrollar, está volcado en el siguiente Grafico de Gantt:

Tabla 12

Gráfico de Gantt de las actividades a desarrollar:

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				MODULOS	RESPONSABLE	
	1ºsem	2ºsem	3ºsem	4ºsem	1ºsem	2ºsem	3ºsem	4ºsem	1ºsem	2ºsem	3ºsem	4ºsem			
Definir responsabilidades y campo de acción del administrador	■														Gerente General
Busqueda y selección del profesional		■	■												Gerente General
Confeccionar el manual de misiones y funciones del nuevo dpto.				■										10	Administrador
Definir las políticas de crédito					■									10	Administrador
Definir las políticas de cobro					■									10	Administrador
Clasificación de los clientes actuales						■	■							40	Administrador y Empleados
Análisis de los grandes clientes actuales y potenciales								■						20	Administrador y Empleados
Análisis de los clientes medianos actuales y potenciales									■					20	Administrador y Empleados
Registración de las cobranzas										■				20	Administrador y Empleados
Análisis de antigüedad de los saldos											■			20	Administrador y Empleados
Seguimiento de los créditos												■		30	Administrador y Empleados
TOTAL MODULOS POR MES				10	20	20	20	20	20	20	20	30	180		

Nota: Elaboración propia

Evaluación o medición del impacto de la solución propuesta

Con la implementación de la propuesta se espera lograr en primer lugar que disminuya a la mitad el desfasaje de 57 días que existe en el ciclo de conversión de efectivo.

El motivo de esta reducción se deberá a que la Rotación de las cuentas por cobrar corrientes va a aumentar y lo hará por 2 motivos: aumentarán las ventas a crédito y disminuirán las cuentas por cobrar.

Para evaluar si las actividades propuestas logran su objetivo, se sugiere usar como en la etapa de diagnóstico, diversos índices de medición o monitoreo periódico, que indicarán cómo marcha la gestión de los Créditos y Cobranzas, entre ellos el Índice de Liquidez Corriente, el de Plazo Promedio de Inventario, el de Plazo Promedio de Cobro, el de Plazo Promedio de Pago y el de Ciclo de Efectivo o de Conversión de Efectivo.

Además de los índices mencionados, sería útil calcular mensualmente los siguientes indicadores:

$$\text{CARTERA DE CRÉDITO} = \frac{\text{VENTAS A CREDITO PAGADAS PUNTUALMENTE}}{\text{VENTAS TOTALES A CREDITO}}$$

Para saber qué porcentaje de Clientes paga puntualmente y qué porcentaje no paga a tiempo su deuda.

$$\text{PORCENTAJE DE DEUDA VENCIDA} = \frac{\text{CREDITOS ATRASADOS}}{\text{TOTAL DE CREDITOS}}$$

Para tener la información de la deuda que puede llegar a ser morosa y luego pasar a gestión judicial.

$$\text{COBERTURA DE PAGOS} = \frac{\text{EFECTIVO} + \text{COBRANZAS}}{\text{PAGOS EN EFECTIVO}}$$

Para ver si con los fondos que se obtienen sumando el Efectivo y las Cobranzas alcanza para realizar los Pagos que deben realizarse en Efectivo o no.

Haciendo uso de estas herramientas como se recomienda, se espera lograr que la empresa pueda verificar y controlar el avance logrado en la administración de sus cuentas por cobrar y en su situación financiera en general.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Es cierto que si una empresa no vende, tiende a desaparecer; pero también es cierto que si no cobra igualmente tiende a desaparecer.

En el caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y evaluando las fortalezas y debilidades de la gestión de Créditos y Cobranzas, se observa que dicha gestión tiene

muchas fallas y no está bien organizada, por lo que es muy importante mejorar el proceso de Créditos y Cobranzas y educar a los clientes en el cumplimiento.

Al definir una buena política de crédito, fijando claramente los requisitos para el otorgamiento del crédito, determinando planes de financiación para las ventas, estableciendo porcentajes de descuentos por volúmenes, sumando otros medios de pago, recibiendo respuesta inmediata a las dudas sobre las compras a crédito, etc.; se conseguirá que las ventas aumenten.

Y al definir una buena política de pago, siendo claros con respecto al anticipo que deben pagar, los vencimientos, los descuentos por pronto pago, informando al cliente el estado de sus cuentas, cobrando a los morosos, etc.; se conseguirá que las cuentas por cobrar se cobren en el menor tiempo posible y su monto disminuya.

Todo esto redundará en la liquidez de la empresa, haciendo que se incremente, lo mismo que también se incrementará su capital corriente, que es lo que se quiere lograr para poder disponer de más fondos para invertir, cubrir gastos o pagar obligaciones.

Por otro lado y aunque existe una relación inversa entre la liquidez y la rentabilidad, también se espera que la rentabilidad de la empresa aumente debido al incremento de las ventas a crédito, aunque de seguro el aumento que se logre no será el mismo que el que se obtenga en la liquidez, pero aumentará.

Recomendaciones

Si bien la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no sufre grandes necesidades de fondos y tiene amplias posibilidades de crecimiento y de aumentar su valor, se recomienda poner en práctica las sugerencias realizadas para mejorar el proceso de Créditos y Cobranzas y optimizar la liquidez de la empresa.

La nueva organización de la gestión será muy beneficiosa porque posibilitará que la empresa además de los resultados mencionados en las conclusiones, logre aumentar su productividad, mejorar su eficiencia y reducir los tiempos ociosos. Además en la práctica, el retraso en los pagos no es siempre consecuencia de clientes que no quieren pagar, sino de problemas relacionados con la organización interna de la empresa, errores u omisión de evaluación del cliente, falta de registración, problemas de facturación, cosas que pueden mejorarse fácilmente y sin necesidad de invertir demasiado.

Si no se acepta la implementación total de la propuesta, se sugiere como mínimo automatizar la gestión, puesto que muchos de los procesos se realizan en forma manual o bien no se realizan.

También se sugiere encarar en una segunda etapa, la optimización de los inventarios y de la gestión de cuentas a pagar para mejorar en su totalidad el ciclo operativo y de efectivo de la empresa.

Bibliografía

- Angulo Sánchez, L. (2016). La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas *Revista Universidad y Sociedad*, 8 (4), 54-57. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/455>
- Argentina.gob.ar. *PEN Programa de asistencia de emergencia al Trabajo y la Producción*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>
- Chagolla Farías, M. A. (2011). *Administración financiera capítulo 1*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/PEPEBUSTOS9/administracion-financiera-capitulo-1-109420923>
- Echavarría, J. D. (2020). *Estructura de financiamiento óptima*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12765/browse?value=Echavarr%C3%ADa%2C+Javier+David&type=author>
- Escalera Cámara, A. y Sentís Ros, X. (2020). *Análisis económico y financiero de la empresa Distribuidora Internacional de Alimentación S.A. (2015-2018)*. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/229026>
- Feldman, R. (2018). El capital de trabajo en las PyMEs como restricción a su operatoria. *Revista argentina de investigación en negocios*, 4(2). Recuperado de https://redib.org/Record/oai_articulo1837073-el-capital-de-trabajo-en-las-pymes-como-restrcci%C3%B3n-a-su-operatoria
- Garayo, A. (2020). *Aplicación de metodologías de optimización del capital de trabajo en una Pyme del sector alimentario*. Repositorio digital de la UNC. Recuperado de: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/18183>
- Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.

- Iparraguirre, M., Dal Bianco, M., Manías, J.M., Forte, F.d., Haring, A., Triantafilo, T. (25 de enero de 2021) Situación Argentina, 1º Trimestre 2021. *BBVA Research*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2021/>
- Martínez Pedrós, y Millar Gutiérrez, Artemio (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos
- Mora Rojas, R. L. (2020). *La función financiera desde la óptica del corto plazo*. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9979?show=full>
- Morales Castro, A. y Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y cobranza*. Grupo editorial Patria
- Muneeb, A. y Kashif, R. (2012). *La relación optima del ciclo de conversión de efectivo con tamaño de la empresa y la rentabilidad*, 2(4), 189-203.
- Piai, F. (16 de abril de 2021). Cinco de cada 10 familias gastan más del 50 % de sus ingresos en alimentos. *La nueva Mañana*. Recuperado de <https://lmdiarario.com.ar./contenido/283747/cordoba-5-de-cada-10-familias-gastan-mas-del-50-de-sus-ingresos-en-comprar-alime>
- Ramón Merchan, C. J. (2017). *El ciclo de conversión del efectivo de una empresa comercial y el efecto en su rentabilidad*. Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/10202>
- Redacción Carlos Paz Vivo. (15 de abril de 2021). Restricciones en Córdoba: Schiaretti no adherirá a las medidas de Fernández. *Carlos Paz Vivo!* Recuperado de <https://www.carlospazvivo.com/restricciones-en-cordoba-schiaretti-no-adherira-a-las-medidas-de-fernandez>
- Riquelme Leiva, M. (2016) *FODA: Matriz o Análisis FODA-Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>

Santander Trade Markets (2021). *Argentina: Política y Economía*. Herramientas y Recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>