

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de estructura de financiamiento óptima

A. J. & J. A. Redolfi

Autor: Baggini Salomón, David Saúl

DNI: 31.044.747

Legajo: CPB03247

Tutor de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, 2021

Resumen

En el presente trabajo estudia a la empresa A.J. y J.A Redolfi SRL, una pyme con más de 50 años de experiencia en el sector distribuidor mayorista de alimentos de la provincia de Córdoba. Del análisis de situación general tanto interno a través de análisis Pestel y Fuerzas de Porter, como interno a través de FODA y la revisión de sus últimos estados contables, surge que la firma no presenta un uso eficiente de los elementos que componen el capital de trabajo, debido a ello se desarrolló un plan el cual consiste en proponer actividades con las que se pretende optimizar tales elementos y permitan revertir la situación, con la finalidad de que sean aplicada a largo plazo permitiendo de esta forma desarrollar una empresa más exitosa aun, agregando valor a sus dueños y optimizando sus ganancias, rentabilidad y liquidez, logrando alcanzar una estructura de financiamiento optima, que le permita financiar su ciclo operativo.

Palabras claves: Capital de trabajo, optimización, gestión financiera, aumento de valor, ciclo de conversión de efectivo.

Abstract

In the present work, he studies the company A.J. and J.A Redolfi SRL, an SME with more than 50 years of experience in the wholesale food distributor sector in the province of Córdoba. From the analysis of the general situation, both internal through Pestel and Porter's Forces analysis, as well as internal through SWOT and the review of its latest financial statements, it emerges that the firm does not present an efficient use of the elements that make up the working capital. Due to this, a plan was developed which consists of proposing activities with which it is intended to optimize such elements and allow the situation to be reversed, with the purpose of being applied in the long term, thus allowing the development of an even more successful company, adding value to its owners and optimizing its profits, profitability and liquidity, achieving an optimal financing structure that allows it to finance its operating cycle.

Keywords: Working capital, optimization, financial management, value increase, cash conversion cycle.

Índice

Introducción.....	1
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos	3
Análisis de situación.....	5
Análisis de Contexto.....	7
Análisis Interno	12
Análisis de ratios	13
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Alcance	19
Alcance geográfico.	19
Alcance de contenido.....	19
Alcance temporal.....	19
Alcance en relación a Universo	19
Limitaciones	19
Recursos involucrados.....	19
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	21
Conclusiones.....	27
Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29

Introducción

En mercados cada vez más competitivos se torna de vital importancia determinar la estructura óptima de financiamiento que permita a una empresa crecer y mantenerse en el mercado competitiva. Determinar cuál es dicha estructura optima es lograr las combinaciones de capital y deuda más convenientes para una empresa.

El eje del presente trabajo, girará en torno a determinar cuál es la estructura de financiamiento más conveniente para que la empresa A. J. & J. A. Redolfi se optimice desde el punto de vista de su capital de trabajo neto.

Dicha empresa se encuentra en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Tiene una trayectoria de más de 50 años en la industria del comercio de productos alimenticios, cuenta además con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas para la venta y distribución de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con salones de autoservicio mayorista en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Posee la exclusividad de ventas y distribución de marcas de renombre tanto en no solo en Córdoba sino también en provincias vecinas.

Consolidada su presencia en el mercado dada su trayectoria, basa su estrategia en crecer de manera constante a través de la inversión que le permita ampliar su mercado y atraer más clientes.

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

Para diferenciarse de la competencia, ofrece precios bajos y satisfacción a sus clientes a través de atención personalizada con sus vendedores y preventistas, contando además con una flota propia, compuesta por 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Para lograr mantener sus precios bajos, debe afrontar el aumento de precios y costos operativos dada la inflación que sufre el país. Esta política de precios competitivos la lleva a cabo dado que la mayoría de sus clientes son sensibles a subas e los mismos, la cartera que maneja está compuesta por kioscos, despensas, y minimercados, todos de pequeño tamaño lo cual los hace más vulnerables a los incrementos de precios.

El hecho de estar en constante crecimiento y realizando inversiones lleva a que la empresa deba prestar particular atención en el estudio de la combinación más conveniente de recursos para lograr optimizarlos.

Para una empresa es recurrente buscar la forma de explicar la mejor forma de combinar sus recursos, de manera tal que se maximicen las ganancias de los dueños a costos bajos. Es por ello que existen diversos trabajos de campo que tratan esta temática, los cuales se citaran a modo de antecedentes.

Comenzando con un trabajo basado en dar a conocer la importancia del análisis del ciclo de liquidez, ciclo de caja y en capital de trabajo neto operativo en el Hospital Marco Fidel Suárez, para evaluar el desempeño financiero y la eficiencia en el manejo de los recursos económicos en la operación de la entidad, medir el equilibrio de sus finanzas y la protección del patrimonio público, alcanzar una mayor inversión social y un retorno social a las comunidades más desfavorecidas. Mediante el cual se pretende facilitar a los administradores de la entidad una mejor gestión, administración y control de los recursos en beneficio de la sociedad y la mejora continua de la entidad pública. Don como conclusión se arribó que al margen de los problemas presentes en toda entidad pública, el modelo de la gerencia del valor se convierte en una herramienta esencial en la gestión y administración de estas entidades, para la toma de decisiones más asertivas, ya que por medio de la aplicación de los inductores de valor, ciclo de caja, ciclo de liquidez y productividad del capital de trabajo neto operativo se puede determinar el tiempo y la cuantía en que el dinero se hace efectivo para poder cumplir con sus obligaciones y

continuar con sus operaciones. Resaltando la importancia de realizar un correcto análisis de la información, pues de esa manera se puede prevenir y, así, resaltar la cualidad de la contabilidad como herramienta predictiva que ayuda a la toma de decisiones en la administración; por lo que toma importancia tener presente la información arrojada por los indicadores y, más aún, poner en práctica los inductores de valor para dar mayor rentabilidad en la entidad donde se apliquen (Cardona Gómez & Cano Atehortúa, 2017).

Como último antecedente, un estudio en el cual se analizó al capital de trabajo neto y su relación con la rentabilidad de la empresa en 3 empresas donde por medio del cálculo de coeficientes de relación se determinó que las firmas estudiadas poseen un alto ciclo de efectivo y rentabilidad, mientras que los ciclos de cuentas por pagar y cobrar son bajos, con lo cual se concluyó que el capital de trabajo tiene poca correlación con la rentabilidad, siendo más eficiente mejorarlo desde políticas de crédito, cobranza y de rotación de inventario acordes, ya que estas últimas se vinculan de manera directa con el ciclo de conversión de efectivo, favoreciendo de esta manera a optimizar el capital de trabajo y por ende la rentabilidad (Fuel Gutierrez & Bustos Lazo, 2020).

Los antecedentes resultan relevantes para el desarrollo de este trabajo, debido a que denotan la importancia de estudiar la empresa para conocer la evolución de sus indicadores y a partir de ello determinar cómo se maneja a nivel financiero la empresa y lograr proyectar a largo plazo, de manera tal que se logre optimizar sus recursos.

A continuación, se mencionan los objetivos del presente Trabajo Final de Graduación.

Objetivo General

Proponer la optimización de la estructura financiera para la firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a través de los componentes de su capital de trabajo neto en el año 2021.

Objetivos Específicos

- Estudiar los estados contables ya emitidos determinando ratios que permitan para conocer en detalle y profundidad la situación económica y financiera de Redolfi.

- Indagar sobre la eficiencia en el uso de los componentes del capital de trabajo neto a fin de optimizarlos a partir del año 2021.
- Proponer un plan de implementación para optimizar el desempeño financiero y con ello el rendimiento de la empresa.

Análisis de situación

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee más de 50 años de experiencia en su rubro, que se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

A cargo de la familia Redolfi, que desde 1910 están instalados en James Craik con mucha influencia en la zona, muy querida y reconocida. En el año 1990 se constituye la sociedad bajo la denominación Alonso J. y José. A. Redolfi S.R.L. Luego, en el año 1993 creó una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L destinada a la distribución de helados La Montevideana y congelados Mc Caín. En el año 1995 la tabacalera Massalin Particulares le ofrece la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco, de esta manera quedó inaugurada la segunda sucursal. En 1999 se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María; y dado su éxito, en el 2000 se trasladó a un nuevo local de 800 m². Posteriormente, en el año 2001 se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba el cual contaba con preventa y distribución. En el año 2002, se abrió una nueva unidad de negocio con productos e insumos Kodak, abriendo así un nuevo nicho de mercado. En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco. En 2004 al obtener la marca Kraft se inauguró una cuarta sucursal en Río Cuarto y en 2005, se inauguró el autoservicio mayorista en la sucursal de Río Cuarto el cual comercializa productos de grandes marcas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraf Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Proter & Gamble Argentina S.A., Johson & Johson, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S.A., Cía. Introdutora Bs. As., R.P.B S.A., Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca, Kodak, etc.

El centro principal de distribución se encuentra en la Localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, desde donde se abastece a las cuatro sucursales del interior de la provincia situados en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

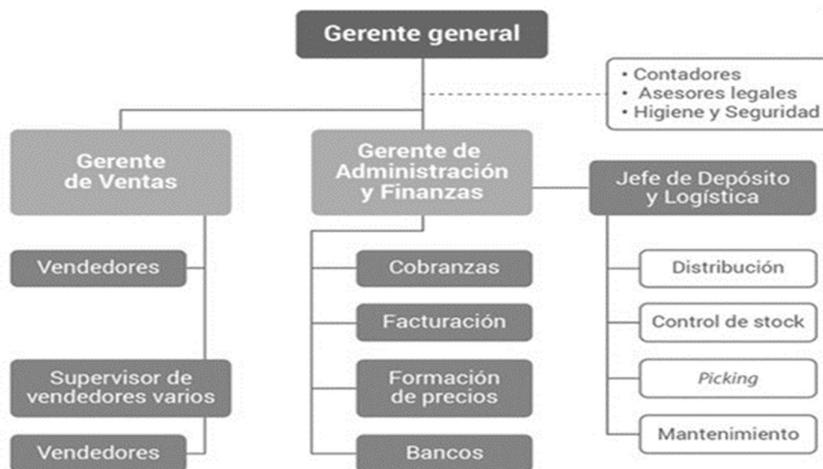
Redolfi como actividad principal distribuye primeras marcas a comercios minoristas de toda la provincia y provincias aledañas. Debido a su ubicación y su estratégica de constante crecimiento, tiene amplia variedad de proveedores, esto otorga a

sus clientes un servicio de calidad de productos, garantizando un servicio diferenciado y a precios bajos.

A nivel organizacional, en cuanto a sus recursos humanos, cuenta con 170 empleados, intentando mantener una baja rotación de personal, basándose en principios como la confianza y la promocionando de los mismos se lleva a cabo por antigüedad.

A continuación el organigrama general y funcional de la firma:

Figura 1.



Organigrama funcional de la empresa Redolfi S.R.L. Datos brindados por la empresa Fuente. Redolfi S.R.L.

Se visualiza en el organigrama que Redolfi no cuenta con un área de recursos humanos siendo, por lo que el personal administrativo es el encargado de la liquidación de sueldos y de la búsqueda de personal nuevo se encarga el responsable de cada área según lo necesite.

Otro dato a destacar es que no cuentan con capacitación para los distintos cargos y puestos, y el personal ingresante aprende mientras trabaja.

Se observa también que internamente no existe un departamento contable, siendo esto manejado externamente. Además, no existe un sistema de gestión y todo se lleva en planillas Excel.

Como plan estratégico, Redolfi realizó una inversión en un nuevo centro de distribución, con el fin de crecer, asegurar abastecimiento de sus sucursales, ganarle a la inflación comprando en mayores volúmenes y lograr así economías a escala más

atractivas. El nuevo depósito tiene como fin almacenar productos de tipo enlatados, alimenticios, de limpieza y perfumería. También se realizarán tareas de mantenimiento y reparación de los vehículos propiedad de la firma e incluirá oficinas comerciales.

Según la información contable se puede decir que la empresa cuenta con solidez financiera, ya que sus ventas se componen el 80% de contado y el resto se financia a máximo 21 días, permitiendo una disponibilidad de fondos.

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

Debido a la liquidez con la que cuenta por la modalidad de ventas le permite tener una muy buena relación con sus proveedores, dado que no se endeuda con los ellos, dentro de los principales proveedores se encuentran: Arcor, Kodak, Glaxo, Unilever Argentina, Massalin Particulares, Kraft Foods Argentina, etc., se puede observar que el número de proveedores es reducido, por lo cual tiene proyectos de ampliar tal cartera a fin de ofrecer más variedad de productos y así ganar mayor competitividad frente a sus competidores.

Otro dato de interés es que no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos

Análisis de Contexto

Para analizar el macro entorno de la empresa se utiliza la herramienta P.E.S.T.E.L., la cual estudia factores externos tales como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales como impactan en una organización.

Factores políticos.

Las elecciones legislativas nacionales se celebrarán en dos etapas, a través de las PASO (Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias), que se llevarán a cabo el

domingo 12 de septiembre, y de las generales que se realizarán el 14 de noviembre. Ambas votaciones estarán regidas por el protocolo sanitario establecido a raíz del contexto pandémico, un contexto previo de elecciones pone en jaque a las empresas, ya que la atención se dispara solo a las campañas de cada partido. En medio de la crisis global que ha generado el coronavirus no sorprende escuchar que en un país cierren miles de empresas. Pero en Argentina, la llegada de la pandemia simplemente aceleró un proceso que ya venía ocurriendo. Con la llegada de la covid-19 en marzo del 2020 y la decisión del nuevo presidente Alberto Fernández de decretar una de las cuarentenas más largas y estrictas del mundo, que obligó a comercios y empresas no esenciales a cerrar sus puertas por meses. Según muestran las cifras de la AFIP, 24.000 empresas desaparecieron durante los primeros cinco meses del mandato de Fernández, las principales dificultades son los sindicatos poderosos, la política volátil, los controles de precios y divisas, y otras formas de intervencionismo estatal, una de las causas de que las empresas cierren en el país es la calidad institucional (Smink, 2020). Esto puede afectar a Redolfi en el punto que debe mantener una estructura sostenible a pesar de la crisis, lo cual afecta directamente su estrategia comercial de mantener precios bajos y economías de escala, sin ayuda gubernamental, crisis, cierre en pandemia, afrontar todas estas trabas puede dificultar su crecimiento.

Factores Económicos.

Con las elecciones PASO tan cerca, las autoridades indican que no habrá cambios con el dólar hasta las elecciones, manifiestan que no atrasan el tipo de cambio durante la contienda electoral.

Por otra parte, El IPC aumenta hasta el 51,8% en julio en Argentina

La tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en Argentina en julio de 2021 ha sido del 51,8%, 16 décimas superior a la del mes anterior y la variación mensual del IPC ha sido del 3%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 29,1%. De esa forma, en agosto podría quedar atrás la inflación del 29% que había anticipado Guzmán para este año en el Presupuesto. En Julio el Indec informó que los precios subieron 3,2% en junio; 25,3% en el primer semestre y 50,2% en los últimos 12 meses. Desde octubre de 2020, la inflación mensual se mantiene arriba de 3%. El capítulo que más aportó al índice fue alimentos y bebidas no alcohólicas, con un alza 3,2%. El rubro más sensible del IPC fue la carne y sus derivados avanzaron 4,6% (el economista,

2021). La inflación es algo que a Redolfi golpea de lleno, dado que debe absorber todas las subas para lograr mantener su política de precios bajos y cumplir con sus clientes, lo cual puede llevar a desajustes financieros si no se controla.

Factores sociales.

Un informe elaborado por Cáritas y la Universidad Católica Argentina (2021) alertó de un claro aumento de los niveles de pobreza y de indigencia en Argentina, donde según el estudio más de la mitad de los niños son pobres. El documento destaca que la pobreza en Argentina alcanzó en el 2020 a un 44,2 % de la población y la de indigencia a un 10,1 %, reporta que caen en la pobreza familias que siempre tuvieron trabajo, pero que hoy no les alcanzan sus ingresos.

A lo anterior se debe sumar que en el país resulta dificultoso la enseñanza de manera virtual, ya que las desigualdades generaron problemas psicológicos relacionados con la ansiedad y la depresión, así como el resultado escolar y el acceso a la educación durante la pandemia. El principal medio de contacto con la educación fue a través de internet y solo un 11,3 % de los niños que pertenecen a clases sociales bajas pudo tener un contacto más directo con sus maestros.

Otra cifra a destacar es que apenas un 28,3 % de la población no es pobre o no tiene carencias no monetarias, durante la pandemia se perdieron entre 800.000 y un millón de puestos de trabajo, el 13,9 % de la población se encuentra desocupada y un 14,5 % mantiene un subempleo inestable, el 27,9% mantiene un empleo precario y solo el 43,7% un trabajo pleno.

Estos datos sociales afectan directamente a Redolfi, ya que su mayor parte de mercado pertenece a un grupo social de barrio, lo que los hace más susceptibles a impactos como la desocupación y la pobreza, impactando en el nivel adquisitivo y por ende en la baja de las ventas.

Factores tecnológicos.

El 2020 fue un año donde el crecimiento tecnológico y *e-commerce* se adelantó unos cinco años de lo previsto, marcas y empresas vieron crecer sus ventas vía web y así atender las nuevas demandas de pandemia. Para Argentina el 2021 continúan siendo un buen año, aunque posiblemente ya no en los niveles experimentados en el 2020, donde muchos crecieron un 46% por utilizar la web como canal de venta.

TiendaNube destacó que hasta el año pasado, el comercio electrónico se concentraba en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, los cuales tenían un 30% de participación del sector, y durante la pandemia esto se modificó y descentralizó y ahora Córdoba y Santa Fe lograron sumarse al mercado de la venta virtual (Punto a punto, 2021). Redolfi debiera aprovechar esta oportunidad para abrir su mercado virtual y explotar esta vía para lograr posicionarse más aun, es una gran oportunidad de crecimiento que no está siendo utilizada.

Factores Ecológicos.

Argentina tiene un rol activo en foros ambientales multilaterales. Se destaca el Acuerdo de París dentro de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático por el cual la enorme mayoría de los países del mundo asumió el compromiso de realizar acciones para mitigar sus emisiones de gases de efecto invernadero que causan el cambio climático y para adaptarse a este fenómeno. Este acuerdo constituye así una respuesta global enmarcada en el contexto del desarrollo sustentable. El impacto del cambio climático en el comercio obliga a las empresas a adoptar prácticas sustentables como una necesidad y un deber para sobrevivir en el mercado, en este escenario una empresa debe ser sustentable, una empresa debe adoptar estrategias de negocio que cumplan con las necesidades de la organización y sus accionistas sin que signifique un riesgo para el medio ambiente, utilizando recursos eficientes y procuren el cuidado del ambiente como energías renovables (Cámara de Comercio Internacional , 2015).

En este punto Redolfi, debe comprometerse como empresa, pudiendo sumar a su estrategia la sostenibilidad, lo cual agrega un plus comprometiéndose socialmente. También podría aprovechar e introducir marcas de alimentos sustentables, con líneas de alimentos orgánicos o agroecológicos.

Factores Legales.

Redolfi S. R. L., se rige por la Ley de Sociedades Comerciales cumpliendo a demás con todo lo que impositivamente una persona jurídica le corresponda. En lo que respecta a los empleados, se rige por el convenio colectivo de trabajo y con el sindicato de comercio. Para poder distribuir alimentos cumple con leyes específicas de salud, bromatología y el código alimentario argentino.

Para dar cierre a este análisis podría decirse que en la actualidad, como a lo largo de la historia argentina en la que Redolfi viene viviendo a lo largo de sus 50 años, se evidencia un contexto político y económico marcado por la inestabilidad, altos índices de inflación, y cambios de gobierno que se caracterizan por la no continuidad de líneas políticas y económicas, acompañadas de grandes fluctuaciones en el tipo de cambio, sobre todo entre los últimos 2 gobiernos, lo que se acentuó con la pandemia que dejó como saldo altos índices de pobreza y desempleo.

A continuación, se expone un breve análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

Poder de negociación de los consumidores.

Esta fuerza indica que cuando los clientes están muy bien organizados o son pocos pueden ponerse de acuerdo y establecer reglas ganando fuerza e imponiendo sus condiciones como precios, para Redolfi esta fuerza es alta, ya que por política mantiene muchos clientes de pequeño tamaño, lo que impide que logren ponerse de acuerdo e impongan condiciones.

Poder de Negociación de los Proveedores.

Esta fuerza, se refiere a una amenaza impuesta de los proveedores, fuerza que toma poder cuando estos son marcas que son líderes, imponiendo a sus mayoristas condiciones. Por lo que Redolfi, debido a que comercializa en su mayoría exclusividad de marcas estas imponen precios y condiciones.

Amenaza de competidores potenciales.

Las barreras de entrada de nuevos productos/competidores en esta industria son muchas y de alto costo, por los permisos legales y por la alta inversión en infraestructura, equipamiento y logística. Redolfi, no se ve tan afectada por esta fuerza ya que en sus 50 años ha logrado posicionarse.

Amenaza de productos sustitutos.

La competencia en la industria alimenticia y la de su abastecimiento es sumamente competente, la sensibilidad de los clientes ante los precios la agudiza la recesión y la pobreza, los clientes buscan los precios más bajos para satisfacer sus necesidades y los mayoristas ahora venden al por menor también para captar mercado, sumado a los hipermercados y supermercados que, con agresivas ofertas atraen la clientela.

Rivalidad entre competidores del sector.

Redolfi posee un alto nivel de competencia dada la industria en la que se desenvuelve, competidores de todo tipo, desde supermercados mayoristas como Maxiconsumo, Super Mami, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Makro, Tadicor, y Diarco como los supermercados de grandes cadenas como Carrefour, Walt-Mark u otros más chicos como Cordiez que ganan mercado en los barrios.

Análisis Interno

Tabla 1
Matriz F.O.D.A.

	Factores Internos	Factores Externos
Factores Positivos	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Liquidez. Bajo nivel de deudas. Buena relación con clientes. Buena relación con proveedores Diversidad de productos. Número importante de clientes Exclusividad de marcas Política de crecimiento sostenido Flota de reparto propia.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Amplitud de mercado a través de abarcar mayor proporción del mismo. Apertura de nuevos mercados con ventas on line. Medios de pago electrónicos. Tendencias de los consumidores que se vuelcan al supermercado mayorista.</p>
Factores Negativos	<p><u>Debilidades</u></p> <p>No controla índices económicos y financieros que permitan detectar falencias en el uso del CTN. No posee sistema de gestión contable. Paga elevados intereses. Falta de clasificación de clientes Ausencia de análisis de ratios correspondientes que permitan optimizar su estructura de financiamiento. Excesivas pérdidas por vencimiento, rotura o devolución. Ausencia de uso de internet y medios tecnológicos de ventas y pagos.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Pobreza en aumento genera disminución de consumo. Disminución del consumo. Inflación, genera aumento en los costos que debe absorber la empresa para continuar competente. Recesión</p>

Fuente. Elaboración propia.

Análisis de ratios

Tabla 2.
Ratios

Índice	Año 2020	Año 2019	Año 2018
Índice de Liquidez	1,57	1,91	1,64
Endeudamiento	0,62	0,58	0,40
CTN	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$ 15.493.417,34
Plazo de cobro a clientes	50 días	50 días	25 días
Índice de plazo de pago a proveedores	38 días	26 días	26 días
Periodo de stock	74 días	65 días	76 días
Ciclo Operativo	124 días		
Ciclo Efectivo	85 días		

Según lo expone la tabla 2 en capital de trabajo neto sufrió un aumento significativo entre 2018 y 2019 y luego una disminución de menor tamaño en 2020, respecto a los índices de actividad, el plazo de cobro a clientes dando un promedio de 50 días (alejado de la premisa que mantiene la empresa de 30 días), el plazo de pago a proveedores disminuyó para luego volver a aumentar en el último periodo, mientras que el periodo de inventarios disminuyó entre 2018 y 2019 y aumentó en 2020.

A partir de estos datos se puede determinar un ciclo operativo de 124 días y un ciclo de efectivo positivo de 85 días.

A modo de cierre se podría decir que la empresa se ha enfocado su estrategia de crecimiento, dejando de lado aspectos que hacen a la administración diaria del capital de trabajo neto, lo cual se ve reflejado en los unos ciclos de efectivo negativo y altos porcentajes de financiamiento externo que afectaron la liquidez y el nivel de endeudamiento.

Redolfi mantiene rasgos de empresa familiar en su gestión, pero ha experimentado un incremento sostenido en su facturación durante sus años de vida, así mismo el entorno y la pandemia presentan oportunidades que debiera aprovechar, las ventas *on line* por ejemplo pueden incrementar considerablemente sus ventas. El continuo crecimiento en el sector mayorista, la conquista de nuevos mercados, amplia trayectoria y ventas, brinda oportunidades de crecimiento si se lograra la implementación del análisis financiero.

Marco Teórico

En este capítulo se exponen los fundamentos teóricos que sirven de marco para el desarrollo del presente trabajo.

El análisis e interpretación de estados financieros es una función administrativa y financiera que se encarga de emitir elementos de juicio para apoyar la toma de decisiones respecto a la situación financiera que presenta la empresa Burgos (2013).

La interpretación de datos financieros es importante, por medio de ella los directivos pueden establecer las distintas políticas de financiamiento externo, como así también enfocar en la solución de problemas que afecten a la empresa como lo son las cuentas por cobrar, cuentas por pagar o el manejo de inventarios; moldeando de esta forma las políticas de crédito, pagos o rotación. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño de la empresa (Íñiguez Sánchez & Garrido Miralles, 2017).

Los estados financieros son un reflejo de los movimientos que una empresa ha realizado durante un periodo de tiempo, este análisis se utiliza como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a la rentabilidad financiera y liquidez. Para poder llegar a un estudio posterior se le debe dar la importancia al significado en cifras mediante sus relaciones (Arenal Laza, 2018).

La administración financiera de corto plazo debe vigilarse, para conocer el uso que se le da a los recursos financieros de tal plazo, y de esta forma conocer las modificaciones que está sufriendo la estructura financiera de la empresa que pueda afectar la solvencia y liquidez de la misma (Moreno Fernández, 2018).

Al hablar de administración de corto plazo, es indudable asociar a este concepto el capital de trabajo, las normas NIIF al respecto indican que el mismo se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. El mismo no constituye una razón financiera, aunque se considera como una de las herramientas más utilizadas para medir la liquidez de una empresa (Angulo Guiza, 2018). La importancia de su conocimiento y estudio radica en que permite maximizar la eficiencia de la actividad diaria de una empresa y optimizar los costos derivados de una posible ineficiencia de su uso, reduciendo al máximo imprevistos relacionados con la morosidad o el encarecimiento de

las transacciones, apoyo todo en la gestión del tiempo, en el acortamiento de los que deban acortarse y el alargamiento de los que deban retrasarse (Sarduy González & Intriago Mora, 2018).

Las finanzas operativas se ocupan fundamentalmente de cuestiones de funcionamiento y esto implica la gestión del activo y pasivo circulante de toda empresa. Gestionan las variables de corto plazo, relacionadas con la evolución diaria de la marcha del negocio y el volumen de operaciones que se llevan a cabo. Por lo cual están afectadas por la estacionalidad y cuestiones operativas. Haciendo hincapié:

- Necesidades operativas de fondos (NOF):
- Fondo de maniobra (FM)
- Recursos espontáneos (RE)
- Recursos negociados de corto plazo (RNC) (Berón, 2020).

Al hablar de las Necesidades operativas de fondos (NOF), se hace referencia a la cuantía necesaria para mantener funcionando las inversiones del activo corriente, tomando en cuenta que todas las empresas desarrollan su ciclo productivo en función de las NOF, un criterio de control que, a su vez, está influido por las existencias, los créditos a clientes y las necesidades básicas de tesorería. Se refiere al dinero necesario para la operatoria normal de la empresa. Desde el punto de vista contable se pueden calcular como la diferencia entre el activo corriente y algunas partidas del pasivo corriente (Sánchez Lombardía, 2017).

El fondo de maniobra (FM) está integrado por los activos corrientes netos que están comprometidos en las operaciones. La gestión del fondo de maniobra tiene entre sus principales objetivos la liberación de tesorería ligada a las operaciones diarias de las empresas. Dada la importancia de la liquidez en las empresas, el fondo de maniobra es un tema fundamental y tiene que ser lo más reducido posible (Bail & Vater, 2016).

Por último, cuando se hace referencia a los recursos negociados de corto plazo, son aquellos que tienen costo explícito, es decir que hay que negociarlos, generalmente con entidades financieras y se materializan en la obtención de fondos (Berón, 2020).

El ciclo operativo es el periodo que se necesita para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo. Este ciclo tiene dos componentes distintos. La primera parte es el tiempo que transcurre entre la adquisición y venta del inventario, la segunda parte es el tiempo que transcurre para cobrar la venta. Este intervalo se denomina periodo de cuentas

por cobrar (Aguilar Morales, 2018). Como se explica, el ciclo operativo es el tiempo que se necesita para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo. Este ciclo tiene dos componentes. El primero es el tiempo necesario para adquirir y vender el inventario, se denomina periodo de inventario. La segunda parte es el tiempo que se requiere para cobrar la venta, a lo que se le llama periodo de cuentas por cobrar. Este ciclo, describe cómo un producto se desplaza en las cuentas del activo circulante. Comenzando a existir como inventario, luego convirtiéndose en cuenta por cobrar cuando al venderse y, por último, se transforma en efectivo cuando se cobra la venta. Estando de esta forma, el activo cada vez más cerca del efectivo. El otro componente importante es el periodo de cuentas por pagar, que es el tiempo que transcurre entre el momento en que se recibe el inventario y el momento en que se paga al proveedor. Este periodo se denomina ciclo del efectivo. Con base en las definiciones expuestas, el ciclo del efectivo es la diferencia entre el ciclo operativo y el periodo de cuentas por pagar, es decir el periodo que transcurre entre el desembolso y la cobranza:

$$\text{Ciclo del efectivo} = \text{ciclo operativo} - \text{periodo de cuentas por pagar.}$$

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso:

1. Rotación de inventarios: Presenta las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito.
2. Periodos de cobro: Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
3. Rotación de cartera: Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
4. Inventarios en existencia: Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.
5. Rotación de activos: Es un indicador de productividad. Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.
6. Rotación de Proveedores: Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En el respectivo análisis de situación, se advirtió que la empresa como principal problema presenta una total ausencia de análisis financiero, y por ende no lleva a cabo evaluaciones de ratios que ayuden a conocer la gestión que maneja, sobre todo desconoce el flujo del capital de trabajo con el que opera, desconociendo por completo si mantiene eficiencia en el uso de los 3 elementos del capital de trabajo.

El problema planteado genera deficiencia en los cobros mostrando un periodo de cobranzas bastante alejado de los días que la empresa pregona como máximos de cobranzas y un ciclo de efectivo negativo. Esto puede deberse a que no existen políticas claras respecto de las cobranzas, la política de inventarios es contradictoria y opera con grandes pérdidas por rotura y robo. A lo anteriormente expuesto debe asociarse que la liquidez sufrió una disminución, al igual que el CTN, un aumento del índice de endeudamiento y un alto desembolso en concepto de intereses por un prestamos solicitado, el mismo seguramente fue tomado sin el correspondiente estudio previo de sus gastos. Respecto del periodo de cobro se observa que en los dos últimos años hubo un cambio de decisión en cuanto a dar mayor facilidad de pago lo cual generó que se dupliquen lo cual afecta el CCE., y negativamente el CTN. Más grave aún si tomamos el periodo de cuentas por pagar de 39 días, y el de cobranzas de 50 días, lo que genera un desfase que debe revertirse.

Justificación del problema

Una buena gestión de las NOF derivadas de un estudio de los elementos componentes del CTN es crucial en los momentos como el que actualmente atraviesa el país de crisis e inestabilidad tanto económica, como política y social, siendo de crucial importancia controlar este aspecto, ya que su descuido puede ocasionar problemas de liquidez y conducir a una potencial suspensión de pagos, si no se corrige a tiempo. Por ello, se vuelve fundamental para la empresa solucionar la falta de control del CTN, conocer estos elementos lleva a que la empresa aprenda a definir el fondo de maniobra suficiente para cubrir los desfases entre cobros y pagos y sólo el necesario para minimizar el volumen de la inversión y el costo de su financiación, evitando de esta forma mantener recursos ociosos.

En definitiva, el estudio se justifica en que si no se presta la debida atención al fondo de maniobra y al flujo de tesorería, una empresa puede tener dificultades para afrontar sus pagos a corto plazo y lo cual compromete su continuidad. La forma de anticiparse a los problemas, es mediante un análisis del fondo de maniobra, el cual debe incluir un estudio de los ciclos de actividad, del ciclo de explotación y del ciclo de caja, además de un análisis del sector en el que se encuentra inmersa la empresa.

Conclusión diagnostica

A partir de todo lo expuesto hasta ahora en este trabajo, lo que se pretende es que la empresa incorpore las mejoras necesarias para que logra continuar con el crecimiento con el que se mantuvo todos estos años, apuntando principalmente a mejorar lo referente al CTN y los elementos que lo componen, lo cual consiste en por un lado realizar una propuesta de mejoras y optimización de los recursos que posee y por otro estudiar las diferentes alternativas de financiamiento externo existentes en el mercado y elegir la más convenientes que por un lado procure bajos costos financieros y por el otro que de contraer deuda sea conveniente y genere aumento de rentabilidad y liquidez.

Se propone efectuar una reestructuración de los pasivos, mediante la adecuación y optimización de los componentes del CTN hasta alcanzar la proporción de D/E optima, manteniendo la estructura de activos y el nivel de actividad constante maximizar los beneficios para la firma y sus accionistas.

Plan de implementación

Una vez analizada la información en los capítulos anterior y de acuerdo a los objetivos planteados para este trabajo, se define un plan de implementación que permitirá establecer cada una de las acciones a realizar para alcanzar dichos objetivos y los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito la implantación.

Alcance

Alcance geográfico. El presente trabajo Final de Grado es realizado en la empresa Redolfi SRL, radicada en James Craik, Provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución de productos de limpieza, alimento y perfumería.

Alcance de contenido. El tema propuesto se refiere a las variables que forman parte del CTN y su optimización.

Alcance temporal. El proyecto comprende el periodo temporal desde el mes de septiembre del año 2021 y se extiende por un año entre las tareas de implementación y seguimiento.

Alcance en relación a Universo: El universo de este trabajo contempla a la totalidad de la empresa Redolfi S.R.L.

Limitaciones

Durante la realización del presente trabajo no se presentaron dificultades que pudiesen afectar la implementación de la propuesta. La realización fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos involucrados

La propuesta la llevará a cabo un contador, el cual se encargará de la implementación y seguimiento, deberá para ellos capacitar al personal de la empresa con el fin de que puedan realizar de forma periódica y a largo plazo las tareas propuestas.

Para realizar el presupuesto de las actividades se tomó como base los honorarios correspondientes al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, donde se establece que el valor módulo es de \$2608. Para este trabajo se tomó en cuenta que el valor del módulo equivale a una hora.

Posteriormente se detalla la planilla de gastos estimados con una duración de seis meses donde se realizará un informe especial por única vez, una supervisión de la contabilidad de la empresa y el dictado de cursos de capacitación de dos horas diarias durante dos meses por un período de diez días en total para el personal administrativo encargado de la recopilación y preparación de los informes sobre índices a evaluar.

Tabla 3
Planilla de gastos estimados implementación (6 meses)

Módulo	\$2608	Implementación						Total
		sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	
Capacitaciones	5	\$13.040	\$13.040	\$13.040	\$13.040	\$13.040	\$13.040	\$78240
Búsqueda de datos referidos a las alternativas y objetivos planteados, descarte de información innecesaria.	5	\$ 13.040						\$ 13.045
Creación o utilización de fórmulas para la aplicación de los indicadores sobre los datos obtenidos.	3	\$ 7.824	\$ 7.824	\$ 7.824	\$ 7.824	\$ 7.824	\$ 7.824	\$ 46.944
Observación y comparación de resultados.	2			5216			5216	\$ 10.432
Desarrollo del análisis de los datos, selección, justificación y aplicación de la alternativa conveniente.	5			\$ 13.040			\$ 13.040	\$ 26.085
Total honorarios								\$174.746
Computadora		\$ 80.000						\$ 80.000
Escritorio		\$12.000						\$12.000
Materiales de oficina- Gastos de servicios		\$10.000						\$10.000
Impresora		\$ 5.000						\$ 5.000
Total implementación								\$281.746

Fuente. Elaboración propia.

El presupuesto de la implementación se estima en \$281.746, dicho importe comprende el total de trabajo durante los seis meses que sería la duración de la implementación.

Posteriormente para el seguimiento posterior (12 meses), el presupuesto estimado es:

Tabla 4

Planilla de gastos estimados seguimiento (12 meses)

Módulo	\$2608	Total
Informe	2	\$10432
Controles	5	\$ 65.205
Capacitación	3	\$ 15.648
Reuniones informativas	3	\$ 15.648
Total honorarios		\$ 106.933
Computadora		\$0
Escritorio		\$0
Materiales de oficina- Gastos de servicios		\$24.000
Impresora (tonner)		\$ 7.000
Total		\$137.933

Fuente. Elaboración propia.

Una vez finalizadas las actividades y puesta en marcha la propuesta, para el mantenimiento de la misma se planea hacer un seguimiento y control de que todo se esté cumpliendo y en caso de ser necesario, corregir desvíos, si los hubiese, por 12 meses más dando un costo de mantenimiento de \$137.933. Al igual que los demás presupuestos anteriormente calculados, se toma como base los honorarios correspondientes al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, siendo el valor módulo de \$2608 por hora y valores de mercado.

Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación

I. Análisis de balances, en esta tarea lo que se pretende es realizar un acabado análisis de la empresa, lo cual se ejecuta a través de estados contables, clientes, compras, clasificando la información relevante, en esta tarea es imprescindible contar con el apoyo de los empleados que conocen internamente los movimientos.

II. Seguidamente se proponen tareas de capacitación a todo el grupo de empleados del sector administración, con el fin de que todos tengan conocimiento general de la nueva

propuesta. Luego, se armará un equipo de trabajo el cual será el definitivo, quienes tendrán a cargo de ejecutar en adelante las actividades de este nuevo sector de finanzas.

Seguidamente se plantean las metas:

Tabla 5.
Ratios

Índice	Año 2020	Metas	Responsable
Índice de Liquidez	1,57	Aumentar	Gerente de administración
Endeudamiento	0,62	Disminuir	Gerente de administración
CTN	\$ 30.775.376,51	Aumentar	Gerente de administración
Plazo de cobro a clientes	50 días	40	Gerente de administración
Índice de plazo de pago a proveedores	38 días	50	Gerente de administración
Periodo de stock	74 días	65	Gerente de depósito
Ciclo Operativo	135 días	100	Contador
Ciclo Efectivo	83 días	40	Contador

Fuente. Elaboración propia.

III. Una vez planteadas las metas, se explican y plantean las medidas para optimizar los componentes del CTN son:

1) *La Administración del Efectivo*: Hay tres grandes razones por las que es necesario mantener caja, una es poder cumplir con todas las transacciones, otra es la necesidad de contar con efectivo disponible para poder cubrir contingencias y la última es mantener el efectivo que permite, de alguna manera, obtener ventajas en la variación de precios (especulación). El objetivo de la administración del efectivo es contribuir a la maximización del valor de la empresa y mantener la liquidez lo más baja posible, procurando que las actividades se desarrollen en forma eficaz y eficiente.

a) Procurar cobrar las cuentas lo más rápido posible, pero a la vez pagarlas con mayor retraso.

b) Si la empresa tiene exceso temporal de caja, se recomienda en primer lugar cancelar las cuentas bancarias y en caso de continuar con el sobrante invertirlo en valores a corto plazo.

2) *La Administración de créditos*: Se plantea como meta llevar el periodo al establecido por la firma de 40 días, para ello llevará a cabo un procedimiento de control y seguimiento a la cartera, establecer estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que surja es una de las mejores estrategias para reducir la morosidad. Además, las actividades preventivas son menos costosas Existen varias medidas proactivas que se pueden adoptar con los clientes que aún están al día.

1. Educar a los clientes sobre los costos y gastos de cobranza.

2. Establecer fechas de pago que son mutuamente beneficiosas
3. Tratar Quejas y Reclamos Oportunamente
4. Determinar el Procedimiento Adecuado para la Cobranza

Si se ejecuta la optimización de esta variable de CTN, se obtendrían los siguientes resultados:

- Mejora la liquidez
- Menor nivel de NOF
- Disminuye la necesidad de los recursos negociados
- Mejora la rentabilidad.
- Mejora el Fondo de Maniobra
- Incrementa los resultados

3) *La Administración de los proveedores:* La idea es aumentar el periodo en que se efectivicen las cuentas por pagar, lograr tener cierto poder de negociación para retrasar el pago con proveedores sin perjudicar la propia imagen y reputación de crédito de la empresa. El plazo de pago de proveedores no puede ser menor al plazo de pago de los clientes, para lograr esto se recomienda:

1. Proyectar un flujo de caja.
2. No pagar de contado a menos que permita tener un descuento.
3. Realizar negociación con cada uno de los proveedores buscando las mejores alternativas y negociando constantemente.
4. Conocimiento profundo de cada proveedor, pero no dar a entender o mantener exclusividad con ninguno, siempre tener alternativas en vista.

4) *La Administración de los inventarios:*

La inversión en inventarios debe orientarse, al igual que las distintas inversiones de la empresa, hacia la maximización de ella. Para lo cual se proponen establecer políticas de inventario hoy ausentes en Redolfi, como el modelo de la cantidad económica de pedido, este modelo considera los costos de inventario y luego determina qué volumen de pedido disminuye al mínimo el costo total del inventario., con este modelo se analiza indirectamente el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento de existencias para determinar la cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario. Aplicar esta medida dará como resultado:

- Disminuir las NOF
- Aumentar el Fondo de Maniobra
- Reducir el coeficiente de Endeudamiento
- Capitalizar mejores resultados
- Tener menos activos circulantes a financiar
- Mejorar la rentabilidad

Al realizar un seguimiento de manera mensual con los indicadores se podrá generar un mayor control específico y oportuno del ciclo del capital de trabajo de la empresa.

* Políticas de cobranzas: El objetivo se verá cumplimentado cuando se realice la clasificación del total de clientes y permitiendo la clasificación de los nuevos clientes. El índice relacionado es la disminución de % de morosos y de incobrabilidad.

* Políticas de pago: No existe un límite en la aplicación de políticas, siempre que las mismas sean favorables para la organización. La política de financiamiento será modificada según las necesidades.

* Políticas de inventario: se controlarán y compararán a través de índices de rotura y pérdida.

IV. Determinar necesidad o sobrante de efectivo, aquí se comparan las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra, dado el desfasaje de los ciclos de cobranzas y pagos, a modo de ejemplo de cómo se determinará se exponen los montos basados en datos históricos, siendo la diferencia entre estos importes:

Fondo de maniobra: \$ 30.775.376,51

Necesidad Operativa de Fondos: \$ 53.015.154,51

Monto a solicitar: \$ 22.239.778

V. Se programarán reuniones con la dirección y administración a fin de exponer los resultados de la evaluación previa, lo que se pretende y el camino a seguir para lograr los objetivos planteados.

VI. Búsqueda de opciones, determinando el monto a solicitar se procede a buscar en el mercado financiero opciones, como punto de partida se buscarán las que tengan tasas menores a la que se paga actualmente por la deuda bancaria adquirida que se calculó en

55%, para que permita mejores resultados y menores costos. Dentro de las que se dejaron para presentar se encuentran:

* Opción 1: Línea de crédito Banco Macro MiPyme Crédito con Tasa Especial del 35% (Redolfi califica por sus ventas en la categoría MiPyme). Ingresar a este crédito otorga dentro además para descuento de cheques por Banca Internet Empresas, una TNA 29%.

* Opción 2: Financiamiento del BICE para inversión productiva línea del Gobierno de la Nación a tasa variable de interés es tasa Badlar Privada + 6% nominal anual durante los primeros 2 años, con bonificación del FONDEP del 12% y tope de 36% y 15%, por lo que queda entre 15 y 24%. Durante el tercer año, se mantiene la tasa Badlar Privada + 6% nominal anual con bonificación de 12% sin tope superior y con tope inferior de bonificación en 15%. A partir del cuarto año, se sostiene la tasa Badlar + 6%, pero sin topes y sin bonificación. Valor tasa Badlar Privada 34,06%.

Este tipo de análisis de opciones es lo que se pretende instaurar como habitual, en la cual se pueda analizar la diferente oferta del mercado financiero, y luego exponerlo a los dueños, en este caso se elegiría la opción 1, ya que su tasa del 35% TNA es menor al 55% que se paga actualmente y también permite un descuento de documento al 29% para utilizarlo con la cartera por cobrar que maneja la empresa.

La idea de esta actividad es buscar alternativas y filtrar las más viables y sobre ellas elegir la que se considere mejor opción.

VII. Control: Análisis de la gestión a través de indicadores financieros para analizar la modalidad de trabajo posterior a la implementación, aquí se analizan los datos generados por los indicadores para determinar el ciclo operativo neto, a fin de evaluar las alternativas convenientes así lograr optimizar la rotación del capital de trabajo, al buscar disminuir los plazos de los períodos de cobro, como los de rotación de inventario y por contrario aumentar los plazos de pago.

En la siguiente figura se expone a través de un diagrama de Gantt cada una de las acciones específicas a desarrollar y la duración estimada de cada tarea en el lapso de tiempo de seis meses.

Tabla 6

Diagrama de Gantt

Actividades/meses	Implementación						Seguimiento											
	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
Análisis de balances	■																	
Capacitaciones		■																
Planteo de metas			■															
Aplicación de medidas de optimización			■	■														
Determinar necesidad o sobrante de efectivo				■														
Reuniones					■													
Búsqueda de opciones					■	■												
Análisis de la gestión/control	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente. Elaboración propia.

Evaluación o medición de la propuesta

Para medir el impacto de la propuesta se establece la medición de ratios y las NOF esperando que estas últimas sean mayores que los fondos de maniobra.

Por lo cual se propone a través de buenos indicadores, comparar resultados reales con proyectados. Destacando que no solo hay que tener en cuenta el valor en un momento dado, sino también la evolución del indicador medido.

Dado que este trabajo se basa en el estudio del capital de trabajo se propone por ello el control a través de la siguiente fórmula, la cual mostrará la eficiencia en la administración del capital de trabajo:

$$\text{Promedio de inventarios} + \text{Promedio de Cuentas por cobrar} < \text{Promedio de cuentas por pagar}$$

Además, se espera que luego de la propuesta las siguientes ratios se comporten:

ROA base: 0,05, luego de la propuesta que aumente.

Liquidez base: 1,56, luego de la propuesta que aumente.

En cuanto a la frecuencia de medición, la misma debe ser permanente y sistemática. Se aconseja realizar un seguimiento trimestral.

Conclusiones

Al analizar a Redolfi S.R.L en los capítulos pertinentes, se logró conocer las características de la empresa y concluir sobre la problemática que se trató de revertir con la propuesta desarrollada. Dado que se determinó que la empresa no lleva a cabo evaluaciones de ratios que ayuden a conocer la gestión que maneja, sobre todo desconoce el flujo del capital de trabajo con el que opera, desconociendo por completo si mantiene eficiencia en el uso de los 3 elementos del capital de trabajo, el plan consistió en proponer actividades las cuales se pretende que sean implementadas a largo plazo, formando parte de las actividades fijas de la firma, para que logre de esta forma un éxito no solo en el presente sino en el futuro.

El plan se desarrolló generando actividades que permitan alcanzar las metas planificadas, además de afianzar las relaciones con proveedores y clientes, con el fin de esta forma de optimizar los elementos que componen el CTN.

Las medidas de evaluación serán, las mismas ratios tanto una vez implementado el plan como de manera constante a fin de realizar ajustes en la medida que sea necesario hacerlo. Lo que se pretende con esta tarea de control es la mejora continua.

Una óptima administración del capital de trabajo proporcionará a Redolfi un margen de seguridad, dado que le generará la capacidad de autogenerar efectivo necesario para el financiamiento de sus operaciones, y a su vez aportará a la generación de valor, mitigando los riesgos de caer en problemas financieros y en consecuencia, evitar la necesidad de un financiamiento externo, lo cual padece actualmente.

El CTN es necesario dentro de una empresa por el número considerable de actividades que se realizan habitualmente, lo que genera una gran cantidad de efectivo moviéndose de manera constante, y dada la actividad de alto flujo se imperioso que Redolfi adopte y afiance la propuesta.

Dicho esto, se concluye que Redolfi mantiene planes de crecimiento constantes y la propuesta de este trabajo final de grado, no solo viable de aplicar dada su simplicidad, sino con altas probabilidades de éxito, la correcta gestión del capital de trabajo busca incrementar la rentabilidad al máximo y disminuir el riesgo, por lo cual lo cual al hacer uso correcto de los elementos del CTN la empresa verá su impacto en la rentabilidad la cual aumentaría y el riesgo, siendo este último el que disminuiría, ya que ambas variables

están ligadas a la correcta administración del CT, para lo cual, será necesario reducir el periodo de inventario con una adecuada gestión de stock, reducir el periodo de cobros a través de una apropiada gestión de cobranzas y aumentar el periodo de pago a proveedores. Estas estrategias en conjunto, permitirán a Redolfi administrar eficientemente sus cuentas corrientes y disminuir al mínimo la inversión en el ciclo operativo, reduciendo de esta forma el monto de los recursos utilizados.

Recomendaciones

Para asegurar el éxito de la propuesta se recomienda:

- Mantener los controles aun habiendo finalizado el periodo de seguimiento del contador que ejecuta la propuesta con el fin de evitar retrocesos del plan.
- Procurar un control cotidiano de los ratios e índices estudiados a fin de detectar desvíos y ejecutar correcciones en el momento.
- Mantener al día las alternativas de financiamiento externo, determinando ventajas y desventajas, costos, etc.
- Considerar la opción de invertir en caso de revertir la situación y poseer exceso de efectivo o bien cancelar deudas que generen altos pagos.

Bibliografía

- Aguilar Morales, S. (2018). *De emprendedor a empresario*. Tlhuaca: Grupo Editorial Patria.
- Angulo Guiza, U. (2018). *Contabilidad para la toma de decisiones. Correlacionado con NIIF*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Arenal Laza, C. (2018). *Gestión económico-financiera básica de la actividad comercial de ventas e interpretación comercial*. Logroño: Tutor Formación.
- Bail, E., & Vater, H. (2016). *Gestión del fondo de maniobra: Guía para optimizar las existencias, las cuentas a cobrar y a pagar*. Madrid: Profit Editorial.
- Berón, P. (2020). *Modelo de gestión financiera de corto plazo. Aplicación en empresas de urgencias y emergencias médicas*. s/d.: Universidad Austral.
- Cámara de Comercio Internacional . (2015). *Carta del ICC para el desarrollo sostenible de las empresas*. S/D: ICC.
- Cardona Gómez, D.,y Cano Atehortúa, J. (2017). *Análisis del ciclo de liquidez,ciclo de caja y el capital de trabajo neto operativo en el Hospital Marco Fidel Suárez de Bello*. Medellín, Colombia.: Semillero de investigación Comunidad Investigativa de Estudiantes de Contaduría Amigonianos, línea de investigación.
- El economista. (2021). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-inflacion-terminaria-2021-arriba-de-45/>
- Fraile, G., Preve, L., & Sarria Allende, V. (2016). *La finanzas en la empresa. Combinando rigurosidad e intuición*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Fuel Gutierrez, A., & Bustos Lazo, M. (2020). *El capital de trabajo y su relación con la rentabilidad de las empresas industriales de alimentos*. Lima, Perú.: Universidad Peruana Union.
- Íñiguez Sánchez, R., & Garrido Miralles, P. (2017). *Análisis de estados contables*. Ediciones Pirámide.
- Moreno Fernández, J. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales*. Colonia san Juan Tijuana: Grupo Editorial Patria.
- Punto a punto. (2021). *Punto a Punto. El medio de los Negocios*. Obtenido de <https://puntoapunto.com.ar/e-commerce-en-argentina-que-esperar-para-la-venta-online-en-2021/>

- Rodríguez Aranday, F. (2017). *Finanzas 2: Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. Ciudad de Mexico: Intituto Mexicano de Contadores Publicos.
- Sánchez Lombardía, E. (2017). *Manual. Gestión y control del presupuesto de tesorería*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Sarduy González, M., & Intriago Mora, C. (2018). *La gestión del capital de trabajo en el sector turístico*. La Habana: Cofin Habana.
- Smink, V. (3 de Agosto de 2020). *Coronavirus en Argentina: por qué hay multinacionales que abandonan el país y se habla de una "masacre de empresas" peor que en la crisis de 2001*. Obtenido de BC NEWS: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>