

# **Trabajo Final de Grado**



## **Carrera de Contador Público**

### **Reporte del Caso**

#### **Determinación de estructura de financiamiento para optimizar el Capital de Trabajo Neto en la empresa Redolfi S.RL.**

Autor: Yanina De Lourdes Roquier

Legajo: CPB30125

DNI: 32.035.375

Director de TFG: González Torres Alfredo

2021

## **Resumen**

En el presente trabajo de investigación final, planteó como objetivo general determinar la estructura financiera de la firma Redolfi S.R.L, para lograr optimizar los componentes de su Capital de Trabajo Neto. Para lo cual se inicio por diagnosticar la firma, determinar el marco conceptual que enmarca el trabajo, posteriormente determinar el problema que padece la organización el cual es la ausencia de un análisis y estudio de los ratios económicos y financieros, que permitan conocer su situación de la empresa y proyectarse; haciendo especial hincapié en el desconocimiento de la evolución de los 3 indicadores de eficiencia en el uso del capital de trabajo. Habiendo determinado el problema se procedió a desarrollar un plan de implementación el cual se diseñó para alcanzar objetivo planteado, a través de la actividades que procuran encausar las alternaciones del CTN y revertir la situación de desfasaje actual, se generó también una propuesta de evaluación del plan para medir su efectividad, destinada a que se mantenga en el tiempo lo propuesto. Finamente se concluyó que la propuesta sería viable y de alta factibilidad de generar rentabilidad y liquidez a la firma, exponiendo también las recomendaciones pertinentes que garanticen el éxito de la empresa.

*Palabras claves:* capital de trabajo, optimización, eficiencia, rentabilidad.

## Abstract

In this final research work, the general objective was to determine the financial structure of the firm Redolfi S.R.L, in order to optimize the components of its Net Working Capital. For which, it began by diagnosing the firm, determining the conceptual framework that frames the work, then determining the problem suffered by the organization, which is the absence of an analysis and study of economic and financial ratios, which allow knowing its situation of the company and project; with special emphasis on the ignorance of the evolution of the 3 efficiency indicators in the use of working capital. Having determined the problem, we proceeded to develop an implementation plan which was designed to achieve the proposed objective, through activities that seek to channel the changes of the CTN and reverse the current lag situation, a proposal for the evaluation of the plan was also generated. to measure its effectiveness, aimed at maintaining what is proposed over time. It was finally concluded that the proposal would be viable and highly feasible to generate profitability and liquidity for the firm, also presenting the pertinent recommendations that guarantee the success of the company.

*Keywords:* working capital, optimization, efficiency, profitability.

## **Agradecimientos**

Especialmente a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado en el transcurso de estos años de cursado. A mi novio y a mis amigos simplemente por comprender y acompañar en el proceso. Sobre todo en las últimas instancias de la carrera, cuando tener tiempo para nuestros seres queridos se vuelve complejo.

Simplemente darle las gracias por estar, son un pilar fundamental y nada hubiese sido lo mismo sin ellos.

Sin olvidarme del grupo de docentes y de mis compañeras/compañeros de estudio, fueron de gran sostén.

## Índice

Introducción.....	1
Marco de referencia institucional .....	1
Problemática .....	2
Antecedentes.....	2
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Análisis de la Situación .....	5
Análisis de Contexto.....	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	12
Amenaza de productos sustitutos. ....	13
Análisis interno.....	14
Análisis F.O.D.A. ....	14
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación de la relevancia del problema.....	19
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	21
Alcance. ....	21
Alcance geográfico .....	21
Alcance de contenido.....	21
Alcance temporal.....	21
Alcance en relación a Universo .....	21
Limitaciones .....	21
Recursos Involucrados.....	21
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	22
Propuestas de medición y control de las actividades propuestas.....	28
Conclusiones.....	29
Recomendaciones .....	30

## **Introducción**

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objeto principal de estudio a la empresa A. J. & J. A Redolfi S. R. L. para la cual, a través de un análisis completo de la misma, se pretende determinar la estructura de financiamiento que optimice su Capital de Trabajo Neto.

### *Marco de referencia institucional*

Para comenzar, se hará referencia a la información básica de la firma, la misma es una empresa ubicada en la localidad de James Craik Provincia de Córdoba; con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Poseedora también de una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas, autoservicios mayoristas ubicados 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. Comercializando y distribuyendo varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. Su centro de distribución principal está ubicado en James Craik, allí se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, la ubicación de este centro es estratégica ya que favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

La empresa a lo largo de su vida ha demostrado un continuo crecimiento en el sector en el que se desenvuelve, conquistando constantemente nuevos clientes y mercados. Para lograr mantener esta estrategia de expansión constante Redolfi se encuentra en un proceso de ampliación de su infraestructura, a través de la construcción de un depósito en J. Craik y de esta forma ampliar los canales de comercialización.

Para lograr ser competitiva, como estrategia comercial mantiene una diferenciación de sus competidores basada en un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos. Lo cual ha llevado a la empresa a sufrir desfasajes financieros debido a que debe absorber altos costos productos de la inflación constante y creciente, a fin de lograr mantener los precios.

Otra estrategia es diferenciar a la empresa con servicios tales como: tiempo de entrega acotado en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un

tiempo aproximado de 48 horas. Respecto a la financiación, la empresa realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días máximo. También se destaca por brindar asesoramiento comercial, los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Respecto a su clientela, Redolfi considera tener una cantidad acotada de los mismos pero amplía en sus volúmenes de venta de cada uno, tales clientes son mayormente pequeñas despensas, quioscos de barrio y mini mercados, por ser estos tipos de clientes los hace altamente sensibles a las subas de precios, colocando nuevamente la estrategia de la firma de mantener precios bajos como premisa hacia ellos.

#### *Problemática*

Todos los puntos anteriores son las bases estratégicas con las que la empresa se mantiene en el mercado y busca posicionarse, para lograr mantener toda dicha estructura contar con una estructura financiera que sea capaz de acompañar tal crecimiento y sostenibilidad se torna imprescindible. Hoy en día, Redolfi no aplica estudio financiero alguno, lo cual limita el aprovechamiento de sus recursos, desconociendo totalmente con lo que cuenta y como puede aplicarlo de manera que resulte óptima. Dada esta ausencia el presente Trabajo Final de Grado tornará en el análisis económico financiero de la firma, a fin determinar la manera más conveniente de que Redolfi optimice su estructura de financiamiento a través del capital de trabajo neto.

#### *Antecedentes*

A continuación, se citan trabajos de carácter académico que se basaron en el tema estudiado. En primer lugar un trabajo llevado a cabo en Perú, donde se evaluó la administración del capital de trabajo y su influencia en la liquidez en la empresa Molino San Martín de Porres S.A.C, donde se analizaron como elementos componentes del capital de trabajo neto la administración de efectivo, la administración del crédito (por cobrar) y la administración de pasivos (financiamiento), planteándose como objetivo general analizar la administración del capital de trabajo y demostrar la influencia en la liquidez de la empresa, conociendo la administración del capital de trabajo, identificando las deficiencias de la administración del capital de trabajo desarrollada,

calculando la liquidez y finalmente demostrando la influencia de la administración del capital de trabajo en la liquidez de la firma. Donde como conclusión final se arribó a que la liquidez se ve afectada por la inadecuada gestión del efectivo en cuanto a la falta de sincronización de los flujos de efectivo, también es afectada por la inexistencia de una administración del crédito. Estas omisiones afectan directamente al componente de activo corriente, tornando indispensable la implementación de una administración del capital de trabajo (Villalobos Pardo, 2016).

Un segundo antecedente es un trabajo local, donde se analizó y evaluó la administración del Capital de Trabajo de una empresa constructora para optimización del mismo, donde como objetivo general se planteó analizar la gestión del Capital de Trabajo, recalcando la importancia de la Administración Financiera a corto plazo, a fin de determinar sus puntos fuertes y débiles, como así también, detectar sus causas y ofrecer alternativas para su optimización. Durante el desarrollo del mismo se hizo hincapié en las dificultades experimentadas por esta Pyme en la gestión del Capital de Trabajo debido a los inconvenientes atravesados en determinados períodos para cubrir gastos operativos. Esta dificultad se exteriorizó con el aumento (no planificado) experimentado en las ventas, donde la falta de pago de las obligaciones contraídas con algún proveedor, ocasiona problemas en todos los niveles de la organización. Como conclusión final se pudo comprender la importancia de la planificación financiera a corto plazo para alcanzar los objetivos propuestos en el largo plazo, constituyendo una herramienta estratégica esencial de una empresa, que implica evaluar las necesidades, las demandas y los recursos disponibles a fin de establecer una estrategia para implementar una acción, direccionar y controlar. En adición, se identificaron las principales causas de los inconvenientes financieros experimentados por el ente, recalcando principalmente la problemática operativa que influye directamente en el flujo de ingresos, y proponer posibles alternativas de solución (Moyano, 2017).

Los antecedentes expuestos denotan la relevancia de conocer la situación financiera de una organización, haciendo foco en la gestión del capital de trabajo neto y sus componentes a fin de lograr administrarlos de manera correcta y así optimizarlos.

#### *Relevancia del caso*

Dicho lo anterior, la relevancia de este trabajo hace hincapié en determinar la manera más correcta de optimizar los componentes del capital de trabajo neto para la



firma Redolfi, logrando consecuentemente alcanzar beneficios tales como mejora del ratio de liquidez, de rentabilidad, y endeudarse según necesidades y de esta forma continuar con su estrategia de crecimiento y posicionamiento constante.

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Determinar la estructura financiera actual de la firma Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba, de manera tal de optimizar los componentes del Capital de Trabajo Neto en el segundo semestre del año 2021.

#### *Objetivos Específicos*

- Diagnosticar la empresa, a través de herramientas diagnosticas como F.O.D.A., las 5 fuerzas de Porter y P.E.S.T.E.L.
- Analizar los estados contables y a partir de ellos determinar los índices necesarios para conocer los valores de los componentes del capital de trabajo neto.
- Analizar los elementos del capital de trabajo neto.
- Proponer las mejoras necesarias para lograr la eficiencia en el uso de los componentes del capital de trabajo.

## **Análisis de la Situación**

Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, dicha familia desde 1910 está instalada en James Craik, siendo de mucha influencia y reconocimiento en la zona. Los mismos tienen una larga trayectoria en el negocio de distribución. Dada la experiencia y trayectoria en el rubro la empresa se dedica a la venta y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Trabajando con multimas, y en exclusividad con marcas de primera línea.

Como empresa fue fundada en 1959 en la misma localidad de James Craik provincia de Córdoba, y desde 1990 se constituyó como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión y a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares, obtuvo la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

En octubre del año 1999, creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad. En junio del año 2001, se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2002, se realizó la apertura de una nueva unidad de negocios con la incorporación de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba. En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Karst

Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Ante su continuo crecimiento, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, para lo cual y con el fin de realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

Para lograr una calidad de atención acorde a su estrategia comercial posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Año a año aumentó sus volúmenes de facturación. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

La tasa interna de rentabilidad sin embargo se comportó de manera opuesta a las ventas, ya que a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Estratégicamente la empresa se plantea marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si se compara con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

La clientela que maneja son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

Como ventajas competitivas maneja economías a escala dada la sensibilidad ante las variaciones en los precios.

Organizacionalmente posee dos organigramas uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik.

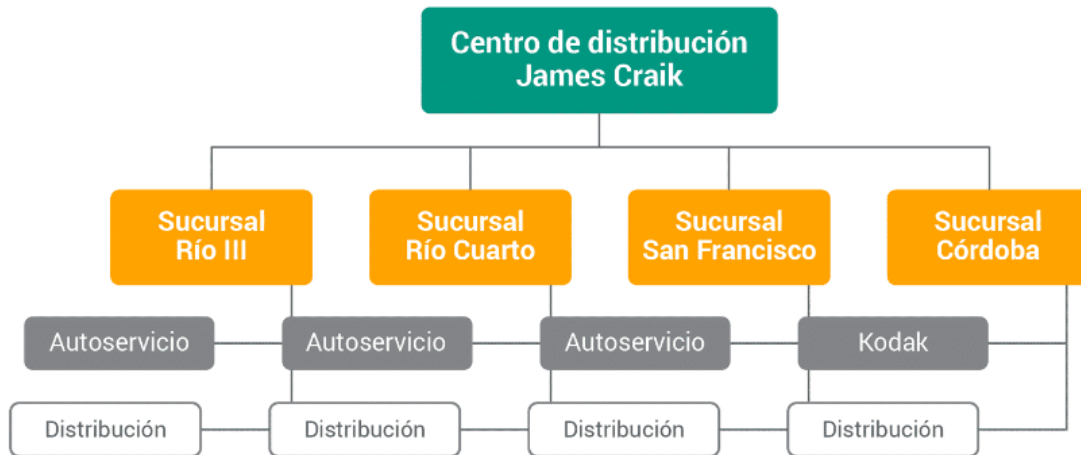


Figura 1. Organigrama de sucursales.

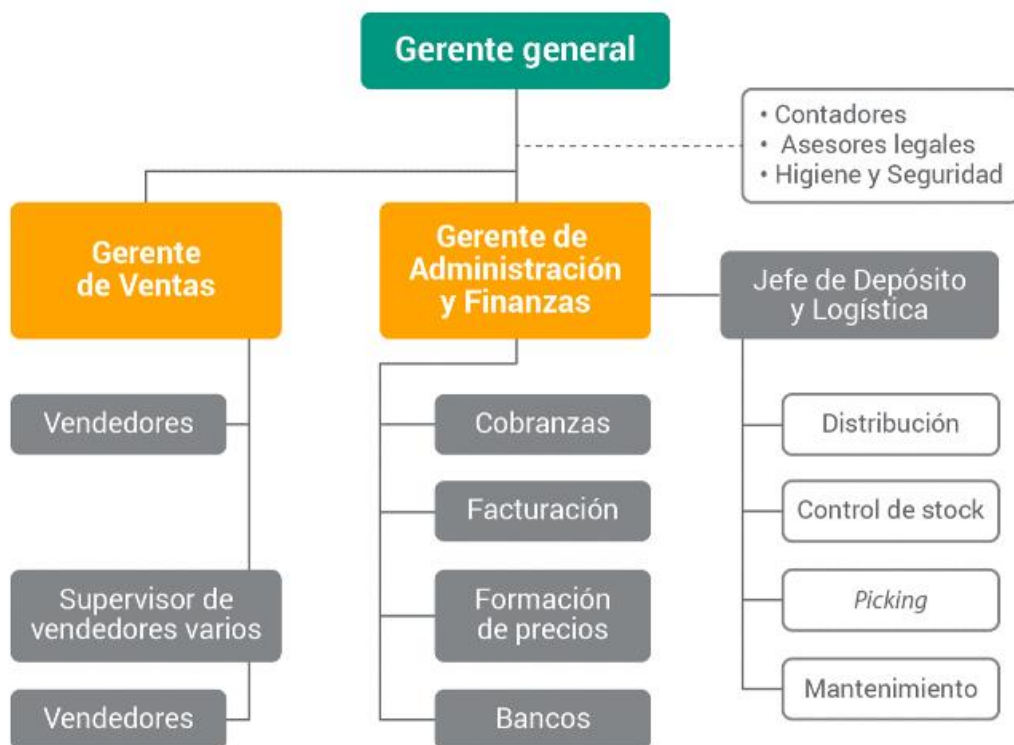


Figura 2. Organigrama Centro de James Craik.

Respecto al aspecto patrimonial, se presentó un plan de inversión estratégica con la construcción de un centro de distribución, para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa. De esta forma se hará el traslado del centro de

distribución que llevará a la expansión y organización interna de la empresa. La conveniencia de este proyecto claramente radica en los negocios alternativos más que en el giro habitual del negocio y los beneficios de la ampliación de la infraestructura de la empresa. Es decir que, si la empresa no dispusiera del lote de 84 hectáreas, difícilmente podría afrontar la inversión y los gastos financieros para aumentar su facturación en un 20 %. Sin embargo, el principal objetivo del emprendimiento es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo. Claramente, no es un proyecto que busque una rentabilidad explosiva en el corto plazo.

El depósito almacenará todo tipo de productos enlatados, alimenticios, de limpieza, perfumería, cosmética, cigarrillos, bebidas, etcétera. También incluirá las oficinas comerciales, el área de Mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga.

#### *Análisis de Contexto.*

Para llevar a cabo el análisis del entorno se expone la matriz P.E.S.T.E.L.

##### *Factores Políticos.*

En este punto se toman en cuenta las políticas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa, el factor político es más o menos volátil y por ende su afección es más o menos intensa. Dicho esto, en Argentina dentro de un paquete de medidas políticas lanzadas por el Gobierno Nacional con el fin de procurar la salud pública ante la situación de pandemia se pueden nombrar que a las empresas de alimentos, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza fueron obligadas a mantener congelados sus precios, sin importar donde se compre, tales precios no podían modificarse. Por otro lado los establecimientos comerciales debieron establecer un horario de atención al público de, al menos, 13 horas diarias en función de los flujos de la demanda y a fin de evitar las concentraciones de clientes, disponer de personal específicamente destinado a controlar el acceso, evitar aglomeraciones y mantener espacio entre los asistentes, señalar los lugares de espera, de manera de mantener una distancia de 1,5 m. entre clientes en lugares de espera, armar y disponer, en todo el piso de venta de los establecimientos comerciales, de banners, audios y materiales de prevención para clientes. Todas estas medidas afectaron

de manera directa e intensa a Redolfi, dado que alteró su forma de trabajo, afectando las ventas y afrontando los costos para mantener precios.

#### *Factores Económicos.*

En este aspecto se observan los factores macro de la economía. Así las cosas, factores como, PIB, tasas de interés, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, etc., que puedan afectar de manera directa la ejecución de planes, estrategias y campañas de la empresa. Una variable importante para destacar es la inflación. En Argentina la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor en julio de 2021 ha sido del 51,8%, 16 décimas superior a la del mes anterior. Los alimentos y bebidas no alcohólicas aumentaron un interanual del 51,8%, siendo una acumulada desde Enero a Julio del 29,1%. La variación mensual de este índice ha sido del 3%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 29,1% (Datos macro, 2021). La inflación afecta directamente a Redolfi, ya que ante su estrategia de mantenerse competitiva con precios bajos observe estos aumentos.

En cuanto al desempleo, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021) cayó a 10,2% en el primer trimestre de 2021, frente al 10,4% registrado en el mismo lapso del año anterior. La desocupación, que en el cuarto trimestre de 2020 había sido del 11%, está impactada por la pandemia de coronavirus que golpea la débil economía en medio de restricciones a la circulación. Por otra parte El producto bruto de Argentina en el primer trimestre de 2021 ha crecido un 2,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 18 décimas menores que la del cuarto trimestre de 2020, cuando fue del 4,4%. La variación interanual del PIB ha sido del 2,2%, 68 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2020, que fue del -4,6% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

Previo a las elecciones PASO el dólar oficial desaceleró su aumento, a un ritmo del 1% mensual, muy inferior al de la inflación, con una cotización de \$98,09, anota una suba de 16,6% en lo que va de 2021, que se traduce en una brecha de 88,6% respecto del dólar libre de 185 pesos. Según indican los economistas el Gobierno va a seguir con esta devaluación del 1% mensual hasta el mes de diciembre, y ya en enero, febrero o marzo va a hacer un *restyling* de la política cambiaria y monetaria porque tiene que ir a un acuerdo con el Fondo, donde tiene que definir cómo repagar la deuda a futuro y para ello tiene que recalcular el déficit fiscal, el tipo de cambio y la tasa de interés (Gasalla,

2021). Argentina ha subido sus tipos de interés 2 puntos, desde el 36% hasta el 38% anual. Los tipos de interés son una de las herramientas más importantes, utilizadas por los bancos centrales, para llevar a cabo su política monetaria. Una subida de los tipos de interés sirve para frenar la inflación y proteger la divisa (datos macro, 2021).

La disminución del desempleo reactiva la economía y aumenta el consumo, lo cual afecta a Redolfi ya que las personas teniendo empleos consumen más y aumentarían sus ventas.

#### *Factores Socio-culturales.*

Son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor a tu proyecto o que puedan afectarlo.

En este punto, es importante tener en cuenta las tendencias sociales que incidan de manera directa en la estrategia de negocio.

La pandemia desatada por el Covid-19 produjo y produce deserción en todos los niveles educativos. A este problema, se debe sumar la pobreza que en Argentina llega a casi el 40% de la población. En este contexto, el Observatorio de Argentinos por la Educación (2021) obtuvo un dato revelador, uno de cada cuatro estudiantes interrumpió su escolaridad en 2020 y un 10% en 2021. A pesar de las dificultades presentes en el año 2020 ante la interrupción de la presencialidad escolar, existieron grandes esfuerzos de las escuelas y las organizaciones sociales para brindar asistencia a un alto porcentaje de alumnos/as. Ante la emergencia, tanto las escuelas como las organizaciones sociales brindaron alimentos y en segundo lugar (y en menor medida) asistencia en otras áreas (clases de apoyo, provisión de materiales para la labor escolar, etc.). Estas acciones sociales de asistencia, afectaron en cierta medida al consumo, el cual ya se vio afectado por las restricciones, Redolfi como otros comercios vieron afectadas sus ventas, la pobreza implica lo mismo en cuanto a la baja de consumo, la falta de educación por su parte a largo plazo, incide en la pobreza.

#### *Factores Tecnológicos.*

Los factores que este apartado arropa como tecnológicos, son los que están estrechamente asociados con la evolución de la tecnología. La rapidez con lo que el desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno, hace que la empresa, emprendimiento o proyecto, caiga rápidamente en la obsolescencia y brecha digital. El fácil acceso a internet, la proliferación de los dispositivos móviles y la digitalización en



general, han permitido que las empresas cuenten con acceso a más clientes sin importar el lugar del mundo en el que se encuentren. Tener presencia en los canales en línea también implica que las empresas evalúen, no sólo la forma en la que ofrecen sus productos o servicios, sino también la forma en la que operan; así como las alianzas y sociedades con las que cuentan. Para continuar siendo competitivas, es primordial que las empresas conozcan las tendencias del comercio y de su industria, y que cuenten con información sobre el comportamiento de las operaciones de las empresas, así podrán desarrollar soluciones o productos de valor que las distinguirán dentro de su mercado (Cuesta, 2019). Redolfi no aprovecha canales digitales para la venta, lo cual lo afecta en un proceso de globalización y expansión.

#### *Factores Ecológicos.*

Son los factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente. Desde la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2021) realizan ciclos llamados “Centros Comerciales Abiertos Sustentables: estrategias ambientales y sociales para impulsar el crecimiento económico” los cuales constan de de charlas iniciadas en 2020, tiene por objetivo acompañar a las entidades y pymes del sector comercial en sus procesos de reconversión hacia el Triple Impacto (desarrollo económico con conciencia social y ambiental), a través del acercamiento a experiencias y herramientas que agregan valor a su gestión de negocios. Asimismo, esta iniciativa intersectorial busca identificar e impulsar buenas prácticas sustentables que puedan ser aplicadas y replicadas. Redolfi deberá tener en cuenta participar en tales charlas para lograr cumplir con buenas prácticas referidas al cuidado del medio ambiente.

#### *Factores Legales.*

Aquellos factores que tienen relación directa con la legislación. En este aspecto deben tenerse en cuenta: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras. Redolfi se rige por la Ley de Sociedades Comerciales; y, laboralmente por la ley de contratos de trabajo y específicamente por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio. También debe cumplir leyes referidas a bromatología y el código alimentario argentino.

#### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter.*

##### *Poder de negociación de clientes*

El poder de negociación de clientes es reducido en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

#### *Poder de Negociación de los Proveedores*

Esta fuerza es alta, sobre todo con las primeras marcas, ya que imponen precios y exclusividad, lo que anula que Redolfi pueda realizar negociaciones e impone sus condiciones.

#### *Amenaza de productos sustitutos.*

Esta fuerza es alta para la empresa, debido a la gran competencia tal como se explicó en el punto de clientes. Como grandes competidores tiene cadenas de supermercados mayoristas como minoristas que utilizan las publicidades masivas para atraer clientes.

#### *Rivalidad entre competidores del sector*

Esta fuerza también es alta debido a que se compite a través de los precios y servicios prestados, por lo que la empresa debe siempre tratar de estar mejor posicionada para lograr acaparar mercado.

#### *Amenaza de competidores potenciales.*

Este rubro requiere una alta inversión, la cual hoy por hoy dado los problemas de la economía Argentina debilita la entrada de nuevos competidores. Redolfi además, se destaca por mantener su clientela a lo largo de su trayectoria.

## Análisis interno

### Análisis F.O.D.A.

Tabla 1.  
Matriz FODA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores internos</b>	Fuerza de ventas Solvencia financiera Precios competitivos Buena relación con proveedores Flota de vehículos propia Canales de distribución Clientes atendidos personalmente Estrategias de crecimiento constante	No realiza controles financieros No analiza la composición de las cuentas patrimoniales. No analiza ratio económico/financieros. Ausencia de control interno de ratios No utiliza medios alternativos de ventas y pagos No brinda créditos a sus clientes Absorbe costos operativos
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Factores externos</b>	Aumento de comercio de manera virtual. Ampliación de mercado por inversión y nueva sucursal.	Inflación en crecimiento Pobreza en aumento Inestabilidad económica, política y social.

Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis interno y haciendo referencia al tema que se analizará en el trabajo, se calcularán los índices más relevantes, basándonos en los últimos estados contables expuestos por Redolfi:

Tabla 2.  
Índices y ratios Redolfi.

<b>Índices y ratios</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Liquidez Corriente	1,57	1,91	1,64
Acidez	1,02	1,35	0,88
Endeudamiento	0,62	0,35	0,68
CTN	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$15.493.417,34
efectivo	\$ 2.178.770,08	\$ 9.954.707,30	\$516.000,00
cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	\$ 45.888.641,48	\$18.355.456,59
inventarios	\$ 29.827.616,96	\$ 22.944.320,74	\$18.355.456,59
Activo circulante	\$ 85.149.328,34	\$ 78.787.669,52	\$39.802.345,87
cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83	\$ 21.981.198,51	\$19.363.934,56
Rotación de inventarios	5 días	6 días	5 días
Periodo de stock	74 días	65 días	76 días
Rotación de activos	2,38	2,6	2,23
Periodo de pago	38 días	26 días	26 días
Periodo de cobro	50 días	43 días	26 días

Fuente. Elaboración propia en base a Estados contables de Redolfi.

De la tabla anterior se puede observar que el CTN sufrió una disminución, en cuanto a sus componentes el efectivo cayó notablemente, mientras que las cuentas por cobrar y los inventarios aumentaron, respecto a la rotación de inventarios la misma disminuyó, el periodo de cuentas por cobrar se mantuvo constante, mientras las cuentas por pagar sufrieron un aumento de 5 días, superando ampliamente el lapso de tiempo que pregonó la firma como lapso de financiación máxima. Respecto del Ciclo operativo este es de 116 días y el Ciclo conversión del efectivo de 61 días.

Para cerrar este capítulo podría decirse que Redolfi mantiene siempre su estrategia tendiente a la inversión para su expansión y crecimiento, sin embargo no debe descuidar puntos que son importantes a tener en cuenta, como el entorno y su influencia, como así también el estudio y conocimiento de sus puntos fuertes y oportunidades para potenciarlos como los débiles y amenazas para aminorarlas, y sobre todo el empleo de análisis financiero para lograr aprovechar los recursos con los que dispone y optimizar su estructura financiera.

## Marco Teórico

En el presente capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos en los que se encuadra el desarrollo del trabajo.

El análisis financiero, es la técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, el cual facilita diagnosticar la situación actual y predecir en cierta forma acontecimientos futuros, también gracias a este análisis, se puede hacer mejor uso del capital de trabajo y distinguir entre las diferentes opciones de financiamiento Hernández (2005).

A través del análisis de los diferentes ratios e índices, los cuales son relaciones entre cuentas del balance o del estado de resultados, se intenta comprender la situación de la organización, a un momento dado, sobre factores relevantes tales como; liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc. (Castro, 2019).

Las organizaciones empresariales globalmente, necesitan recursos líquidos para su funcionamiento y operatividad del día a día. Existen dos conceptos básicos de capital de trabajo, denominado también fondo de maniobra, estos son capital de trabajo neto y capital de trabajo bruto. El neto se refiere a la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente, mientras que el bruto se orienta más a la inversión de la empresa en activos corrientes (o circulantes), tales como efectivo, valores comerciales cuentas por cobrar e inventarios. Para que una empresa funcione y desarrolle sus actividades con eficiencia, es preciso que supervise y controle con cuidado sus activos corrientes o inversiones a corto plazo. Estas inversiones, en orden de prioridad de mayor a menor liquidez, son las siguientes: efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, existencias o inventarios y gastos pagados con anticipación. Los niveles elevados de activos corrientes pueden originar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar de la inversión total. Lo mismo sucede con el pasivo corriente, la empresa debe saber hasta qué nivel puede mantener sus cuentas por pagar sin necesidad de recurrir a otra fuente de financiamiento externo sin afectar la relación con el proveedor por aplazamiento de sus cuentas (Arroyo, Vazquez, & Villanueva, 2020).

La importancia del capital de trabajo neto implica la eficiencia de la actividad productiva, optimizar los costos de tal ineficiencia y reducir al máximo los imprevistos relacionados con la morosidad, en la potenciación de los procesos internos, a través de

la simplificación de los procedimientos y la intensificación de la informatización (Sarduy González & Intriago Mora, 2018).

Poder determinar qué porción de los activos circulantes es permanente y qué porción es variable o temporal, ayudará mucho a establecer cuánto y qué tipo de financiamiento conviene a una empresa. Cuando se habla de liquidez, quiere decir la facilidad con que un activo se convierte en efectivo y, por otro lado, la rentabilidad significa la diferencia que existe entre las ventas netas y el costo total, es decir, utilidad. Por lo regular, los activos circulantes son sinónimo de liquidez pero no así de rentabilidad y los activos fijos son sinónimo de rentabilidad pero no de liquidez, por tanto se debe buscar una política equilibrada que genere buena rentabilidad pero que a la vez satisfaga los requerimientos de liquidez, en otras palabras se debe buscar el nivel óptimo de activos circulantes para la empresa, pero este a su vez se consigue cuando se alcanza el nivel óptimo de efectivo, inventario y cuentas por cobrar (Serrano, Moreno, & Gutierrez, 2017).

La definición final avalada con las normas NIIF, expresa que el capital de trabajo neto se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, aclarando que no constituye una razón financiera, pero se considera como una de las herramientas más utilizadas para medir la liquidez de una empresa (Angulo Guiza, 2018).

Dado que el capital de trabajo es una medida de la liquidez, la eficiencia operativa y la salud financiera a corto plazo de una empresa, si una empresa tiene un capital de trabajo sustancial, entonces debería tener el potencial de invertir y crecer, si los activos actuales de una empresa no exceden sus pasivos actuales, entonces puede tener problemas para crecer o pagar a los acreedores, o incluso quebrar.

Cuando se habla de Capital de Trabajo se dice del dinero en efectivo, como ventas a crédito, inventarios o lo que se debe a los proveedores. Se utiliza para medir la liquidez general de la empresa, se calcula restando al activo circulante el pasivo circulante, representa un margen de seguridad para las obligaciones futuras cercanas, dado que cuanto mayor sea el capital de trabajo indica más seguridad a los acreedores. Por otra parte un excesivo capital de trabajo neto puede interpretarse que el activo circulante no se usa adecuadamente y que hay fondos ociosos. Cuando mayor sea el margen por el cual los Activos circulantes de una empresa cubran sus obligaciones a

corto plazo (Pasivo circulante) tanto mayor será la capacidad de ésta para pagar sus deudas conforme a su vencimiento (Duarte, 2013).

Según indica Pérez (2020) la medición de la eficiencia en el uso del capital de trabajo se puede establecer en el análisis de la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso. Determina la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

Razón de Tesorería: muestra los activos netos de una empresa, son los saldos de tesorería y los activos financieros a corto plazo de conversión. Indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos líquidos, por lo tanto, la seguridad de que la empresa paga sus facturas (Rodríguez y Acanda Regatillo, 2010).

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, miden el logro de los resultados propuestos. Indican si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera:

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*

Una vez llevado a cabo el diagnóstico de Redolfi, se determinó como principal problema la ausencia de un análisis y estudio de los ratios económicos y financieros, que permitan conocer su situación actual y proyectarse; haciendo especial hincapié en el desconocimiento de la evolución de los 3 indicadores de eficiencia en el uso del capital de trabajo. Como consecuencia de ello se observa que la empresa presentó una disminución en su liquidez, al igual que en su CTN, aumento del endeudamiento, la rotación de inventarios y de activos cayó, el periodo de pagos aumentó al igual que el de cobros mintiéndose alejado de los 30 que expone la empresa como objetivo. El problema planteado tiene origen en deficiencia en los cobros ya que luego de efectuar el diagnóstico se logró determinar que las actividades referidas a los créditos por ventas no son realizadas de la manera correcta, siendo la empresa muy flexible con los plazos de cobranza de los créditos. Para ahondar aun más se puede decir que en los dos últimos años hubo cambios que generaron que el periodo de cobro se duplicaran, mientras que los de pago disminuyeran, generando un desfasaje de 12 días aproximadamente, lo que deja un lapso muy escaso de días de recursos en poder de la empresa y afectando el CCE.

A lo anteriormente expuesto debe anexarse que la liquidez sufrió una disminución, al igual que el CTN, la rotación de inventarios y de los activos, y el endeudamiento aumentó.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Luego de exponer el marco teórico se entendió que una de las actividades más importantes para que una empresa logre una administración financiera optima, es determinar el nivel óptimo de CTN lo cual se logra a través del correcto uso de sus componentes. Al lograr ello, la organización podrá hacer frente a las obligaciones de corto plazo sin problemas además de proyectarse a largo plazo. Por ello, estudiar el capital de trabajo es indispensable para la operación de la empresa, ofreciendo una gestión efectiva de sus componentes y sus políticas para eliminar cuellos de botella en la generación de liquidez, así como, el desarrollo de nuevas alternativas de



financiamiento; generando de esta forma una gestión proactiva para que la organización sea capaz de enfrentar la dinámica de los mercados actuales.

Este trabajo se justifica entonces en que no es posible gestionar adecuadamente una empresa si no se conoce de manera acabada el negocio desde un punto de vista financiero, lo cual permite poder determinar la estructura optima de financiamiento que agregue valor a la firma, a partir de reconocer cuáles son las necesidades operativas de fondos para poder estimar de manera fehaciente el efectivo necesario y de esta forma lograr proporcionar alternativas de solución a los problemas expuestos, y brindar a la empresa un horizonte nuevo mediante la administración financiera.

### *Conclusión diagnóstica*

Dado que el fin del presente Trabajo Final de Graduación, se basa en mejorar el uso de los elementos que impactan en el CTN. Al observarse contradicciones en cuanto al manejo de los elementos que lo componen, mediante la propuesta se espera que Redolfi incorpore como rutina financiera la evaluación y análisis de sus estados contables y ratios derivados de los mismos, a fin de revertir el problema actual.

Incrementar la eficacia financiera y de control mediante el análisis de ratios financieros aportará una ventaja, dado que permitirá reducir y prever los hechos generadores de las inconsistencias en el manejo de los elementos del CTN, y sobre todo hacer un mejor uso de sus elementos para de esta forma optimizarlos, evitando caer en una inestabilidad financiera para Redolfi.

Para cerrar este capítulo se puede decir que lo que pretende el presente trabajo es ofrecer las herramientas necesarias para que Redolfi logre la eficiencia en el uso de los 3 elementos del capital de trabajo, generar mayor liquidez del capital, logrando además disponibilidad de financiación propia.

Como así también se presenta la oportunidad de sentar un precedente en el proceso de optimización de los recursos financieros, ya que como se explico al inicio, en esta empresa no se encuentra un área o asesor externo que cumpla dicha función.

## **Plan de implementación**

### *Alcance.*

*Alcance geográfico:* El presente trabajo es realizado en la empresa Redolfi S.R.L., la cual está ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución de productos de limpieza, alimento y perfumería.

*Alcance de contenido:* El tema desarrollado aborda las variables que influyen en el capital de trabajo neto y los indicadores financieros que hacen a un completo análisis económico/financiero, siendo el eje central la determinación de la financiación óptima.

*Alcance temporal:* El proyecto comprende el periodo temporal de un año en total entre implementación y posterior seguimiento, la implementación abarca 4 meses comenzando en el mes de agosto del año 2021, seguidamente se realiza solo el seguimiento de control.

*Alcance en relación a Universo:* El trabajo contempla exclusivamente a la empresa bajo estudio, Redolfi S.R.L.

### *Limitaciones*

Para llevar a cabo este reporte de caso se accedió a toda la información necesaria para llevarlo a cabo, por lo que no se presentó limitación alguna que impida su realización.

### *Recursos Involucrados.*

Los recursos necesarios para la ejecución de trabajo son tanto materiales como humanos, técnicos y financieros.

El proceso de ejecución de la propuesta estará a cargo de un contador público matriculado, quien planificará, diseñará y ejecutará el plan.

Dado que el proyecto consta de una etapa de implementación y luego una de control se exponen continuación los costos de ambas:

Tabla 3.  
*Costos de implementación*

Recursos	Costo
Computadora	\$ 80.000,00
Escritorio	\$ 25.000,00
Materiales de oficina- Gastos de servicios	\$ 15.000,00
Impresora	\$ 25.000,00
Honorarios Contador	\$156.480,00
<b>Total</b>	<b>\$301.480, 00</b>

Fuente. Elaboración propia.

Los valores expuestos son valores de mercado, mientras que los honorarios del contador son estipulados por su Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba que estipula un valor del modulo de \$2.608, estimándose en total de 60 módulos.

Una vez implementada la propuesta se planifica realizar un control y mantenimiento por el lapso de 8 meses, según se detalla a continuación:

Tabla 4

*Presupuesto estimado de control y seguimiento*

Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Gastos de oficina varios	8	\$ 1.000,00	\$ 8.000,00
Honorarios Contador (10 módulos por mes)	8	\$26.080	\$ 208.640,00
Controles			
Capacitación			
Evaluación			
Correcciones			
Ajustes			
Evaluación y control final			
<b>Total</b>			<b>\$ 216.640,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

#### *Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación*

Se comienza con el análisis de balances con el fin de diagnosticar la empresa.

Luego se llevará a cabo una capacitación general a todo el personal que intervendrá durante y post implementación, para que la momento de retirada del contador interviniente se continúe trabajando de igual manera.

Posteriormente se calculan los ratios financieros y económicos con la información ya disponible y capacitado el personal se creará una planilla Excel en la cual figurarán todos los ratios, donde se dejará fija la formula y solo se deberán cargar los datos necesarios, para evitar errores, la planilla contendrá ratios que deberán ser estudiados de manera constante y rutinaria, para un mayor control:

Tabla 5.  
*Ratios de estudio constante*

<b>Índices/ratios</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Liquidez Corriente	1,57	1,91
Endeudamiento	0,62	0,58
Rentabilidad operativa	0,16	0,1
CTN	30.775.376,51	37.559.377,01
Periodo de inventarios	91	61
Periodo de pago	55	50
Periodo de cobro	50	50

Fuente. Elaboración propia.

Luego de analizar los ratios actuales se establecerán junto con la dirección los ratios metas, para proceder con el plan de consecución de tales metas.

Tabla 6  
*Metas a alcanzar durante la implementación*

<b>Índices</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Meta</b>
Índice de plazo de cobro a clientes	50 días	30 días
Índice de plazo de pago a proveedores	38 días	60 días
Índice de inventario	74 días	60 días

Fuente. Elaboración propia.

Una vez determinadas las metas se procede a proponer pautas para su cumplimiento:

En cuanto al efectivo y bancos, se propone el uso de montos máximos y mínimos, a partir de fórmulas diseñadas para ello y en base a la información de los estados contables, de esta forma al utilizar un presupuesto de efectivo, se logrará

determinar cuánto efectivo se requiere para las actividades, qué montos sobran o se requieren para cumplir con el giro normal de la firma.

Respecto a las cobranzas, se pretende incorporar un mayor control con el fin de disminuir los días de cobranzas mediante su correcta administración de la cartera, determinando políticas de crédito claras y alcanzables, lo que implica seleccionar el crédito es decir los requisitos mínimos que deben cumplir los clientes para acceder al mismo; y fijar las condiciones de acceso, es decir determinar los requisitos de reembolso exigidos a todos los clientes que compran a crédito. También, se deberá establecer un sistema de control y seguimiento exhaustivo de facturación y clientes e implementando políticas de interés. Mejorar la eficiencia de facturación de forma que las facturas sean generadas y enviadas tan rápido como sea posible. Introducir nuevos medios de pago, mercado pago, debito, transferencia, tarjeta de crédito, etc.

Clasificación de clientes: en este paso se le asignará un código a cada cliente, el código será de acuerdo a una subdivisión que procura la mejor separación para la posterior atención particular de cada uno, la misma será:

- \* Según Volumen de Ventas: Grandes clientes, Clientes Medios y Pequeños clientes.
- \* Según Frecuencia del cliente: Clientes habituales (todos los meses reiteradas veces, clientes inactivos no compra hace más de 6 meses), clientes eventuales (compro en los últimos 6 meses).
- \* Según Antigüedad de deudas: Clientes al día, Clientes con deuda a 21 días, con deuda a 30 días, con deuda a 45, con deuda a 60 días, con deuda a 90 días o más.
- \* Según Solvencia: Altamente solvente, solvencia media, Baja solvencia y solvencia nula.

Por último y estudiando la composición de los grupos según las clasificaciones precedentes se procederá a buscar alternativas para los grupos más abultados, los que generen mayor problema, los que generen soluciones rapadas, etc. entre las alternativas que se propondrán se encuentran.

- 1) Implementar políticas de pronto pago:

Para lograr el interés de los deudores en pagar anticipadamente se propondrán políticas de descuentos a aplicar según paguen en efectivo, transferencia o débito y dentro de los días expuestos a continuación:

Tabla 7  
*Descuentos propuestos en pronto pago*

Descuento	Plazo
8%	5 días
6%	10 días
3%	15 días

Fuente. Elaboración propia.

2) Implementar política de interés, al realizar ventas a plazo se estipularan intereses. Actualmente la empresa mantiene una realidad errada, ya que manifiesta no vender a plazo sino de contado y de ser a plazo el mismo no excede los 21 días, lo cual se observó durante el diagnóstico que no se cumple, siendo el plazo promedio de cobranzas de 61 días, en base a esto se establecen los intereses y plazos, según muestra la tabla 8:

Tabla 8  
*Intereses propuestos*

Interés	Plazo
20%	30 días
25%	60 días
30%	90 días
35%	120 días

Fuente. Elaboración propia.

La idea de los altos intereses es desalentar las ventas a crédito.

Respecto de los inventarios, se implementaran políticas de manejo de ellos con el fin de reducir los costos de mantener los inventarios, para mejor control se propone:

- Mejorar la estimación de la demanda, tal que se produzca el inventario justo.
- Mejorar la gestión de la información, tal que sea visible la cantidad de inventario en cada etapa.
- Mejorar la gestión de compras, eligiendo proveedores con entregas rápidas y negociando condiciones adecuadas, tal que sea más fácil alinearse a la demanda.

Por último gestionar las cuentas por pagar, lo más importante es realizar negociaciones que permitan acuerdos consensuados con los proveedores que permitan la

extensión de los días de pago. A su vez se deberá llevar un control de las cuentas por pagar, proponer un día de pago fijo a la semana.

Determinar las necesidades operativas de fondos, para mejorar los plazos de maduración de las cuentas a cobrar, existencias, tesorería mínima operativa y cuentas por pagar. Por lo que se deberá calcular las NOF contables y reales a partir de la información de sus registros contables, para poder realizar un control de su seguimiento y evolución, luego comparar las NOF reales con las NOF teóricas con el fin de identificar las áreas operativas causantes de las desviaciones (responsables), establecer las causas de dichas desviaciones y un plan de acción para la corrección de las mismas. Realizar este control de las NOF con las cifras del negocio sirve para determinar las necesidades de financiación diaria.

$$\text{NOF} = \text{Existencias} + \text{Tesorería operativa} + \text{Clientes (cuentas a cobrar)} - \text{Pasivo espontaneo u operativo (cuentas a pagar)}.$$

Tabla 9  
*Cálculo de las NOF*

Fondo de maniobra (AC-PAC)	\$ 30.775.376,51
NOF	\$ 53.015.154,51

Fuente. Elaboración propia.

1) Capital de Trabajo > NOF: Una parte del Activo Corriente está financiada con Pasivos Corrientes operativos. Las necesidades operativas de fondos (NOF) están financiadas por recursos de carácter permanente. El exceso del Capital de trabajo que sobrepasa las NOF da lugar a un excedente de tesorería. Dicho excedente determinarán los dueños que destino tomara, y se establecerá como fin determinado, previa consulta y autorización de ellos.

2) Capital de Trabajo < NOF: Una parte del Activo Corriente está financiada con Pasivos Corriente operativos y las NOF se financian con Pasivos Corrientes y capitales permanentes.

En este caso, el FM menor que NOF: por lo que genera una necesidad de recursos para cubrir la diferencia de \$ 53.015.154,51 - \$ 30.775.376,51= \$ 22.239.778

Con el cálculo del paso anterior la empresa sabrá si posee excedente o faltante de efectivo y a partir de allí proseguirá según lo necesite en colocar o solicitar fondos, se establecen como mínimo buscar 3 opciones de financiamiento o colocación según

corresponda, realizar estados proyectados de cada opción a fin de exponer a los dueños cada una de ellas y en base a lo que generen ellos puedan elegir.

Todo lo analizado se expondrá a los dueños y encargado de la administración mediante una reunión, para aclarar dudas y explicar todo lo necesario, así mismo queda a criterio de los dueños u aplicación definitiva, o algún cambio que consideren necesario.

El control se efectuará paralelamente a medida que se ejecutan las tareas, así mismo para todo el trabajo se utilizaran planillas Excel con formulas fijas en las cuales solo se cargaran datos para que los cálculos sean automáticos.

Para finalizar, realizada la implementación y controles inmediatos a ella y los ajustes pertinentes, se realizará una nueva reunión general con los dueños, a fin de mostrar los resultados obtenidos hasta esta etapa, para cotejar con sus deseos y realizar durante los meses posterior los ajustes necesarios para cumplir sus expectativas, esta reunión se realizará 2 veces más durante el periodo de seguimiento.

El tiempo total del plan se estimó para 12 meses, siendo el primer cuatrimestre de implementación y los 8 meses restantes de control, durante la implementación el contador interviniente estará de manera constante asistiendo, luego esporádicamente hasta lograr su retiro sin complicaciones, una vez que se cerciore que las tareas se cumple sin problemas.

A continuación el Diagrama de Gantt de la propuesta:

Figura 3  
Diagrama de Gantt

Actividades	Implementacion																Seguimiento								
	ago-21				sep-21				oct-21				nov-21				díc-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16									
Analisis de la empresa	■	■																							
Capacitaciones	■	■	■	■																					
Calculo de ratios					■	■	■																		
Analisis de ratios							■	■	■	■															
Deteminación de metas									■	■															
Tareas para alcanzar las metas propuestas										■	■														
Deteminación de las NOF											■	■	■												
Busqueda de alternativas														■	■										
Exposicion a los dueños																					■				
Controles inmediatos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Controles posteriores																					■		■		■
Reuniones informativas y de ajustes																						■			■

Fuente. Elaboración propia.



*Propuestas de medición y control de las actividades propuestas*

Para la medición y control de la propuesta, se propone un control constante de manera mensual los ratios de comparación de necesidades operativas de fondos con el capital de trabajo procurando su equilibrio.

Por otra parte, para medir el impacto general de la propuesta se utilizarán los ratios de control económico y financiero en las mismas planillas Excel con una semaforización para hacer efectivo y grafico su control.

Tabla 10  
*Cálculo de las NOF*

Índices	Valor base	Meta	valor estudiado	aceptable	rechazable
Índice de plazo de cobro a clientes	50 días	30 días		entre 35 o menos	35 o mas
Índice de plazo de pago a proveedores	52 días	60 días		52 o más	53 o menos
Índice de inventario	74 días	60 días		52 o menos	53 o mas
Liquidez	1,57	Aumentar		mayor	menor
Endeudamiento	0,62	disminuir		menor	mayor
Rentabilidad operativa	0,16	Aumentar		mayor	menor

Fuente. Elaboración propia.

## Conclusiones

El presente Trabajo Final de Grado, se planteo por objetivo determinar la estructura financiera actual de la firma Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba, con el fin de optimizar los componentes del Capital de Trabajo Neto en el segundo semestre del año 2021, para lo cual a través de los objetivos específicos planteados se ejecutó un plan de implementación para lograr alcanzarlo.

Para alcanzar los objetivos propuestos se analizaron todas las variables que influyen en la gestión del CTN, comenzando por un diagnóstico de la empresa para detectar cuáles eran los puntos críticos sobre los que se debía trabajar y, luego, se definieron diferentes políticas de administración para los ítems bajo estudio, basados en dar solución al problema actual de la firma siendo básicamente la falta de control de razones financieras que hacen a la administración de capital de trabajo neto y sus componentes, lo cual impacta en la administración de los recursos del corto plazo.

En el desarrollo de la propuesta, se diseñaron distintas estrategias para procurar una mejoría en los procesos diarios de la empresa, incluso en la relación con los distintos actores que intervienen en todo el proceso de comercialización.

La propuesta procura mantener el mínimo que la empresa necesita para ejecutar con normalidad sus actividades operativas, logrando una gestión adecuada, procurando contar con liquidez necesaria para cubrir las obligaciones resultado de la eficiente aplicación del ciclo de conversión del efectivo.

Lograr alcanzar una efectiva gestión en la administración del CTN es imprescindible para que Redolfi continúe creciendo y logre maximizar su rentabilidad generando una mayor ganancia a sus dueños, ya que cuenta con las herramientas para lograrlo.

## Recomendaciones

Para lograr que la propuesta logre su cometido y se mantenga a largo plazo, se recomienda:

- Seguir el orden establecido en el plan de implementación a fin de procurar una efectiva ejecución del mismo y anticipar situaciones de falta de capital de trabajo.
- Establecer políticas de evaluación periódica de las estrategias para el financiamiento del CTN, para lograr aplicar las medidas correctivas apropiados y de esta manera procurar aprovechar las oportunidades que se le presenten.
- Aplicar los lineamientos no solo a la dirección de Redolfi, sino a todo el personal que del departamento de administración, con la finalidad que se tomen decisiones de forma correcta de acuerdo a las metas planteadas.
- Se considera importante para continuar con el desarrollo del tema dentro de la firma, lo cual permita profundizar en la búsqueda de nuevos métodos para reforzar las relaciones comerciales y buscar nuevos proveedores y clientes.
- Se aconseja seguir trabajando para reducir al máximo el nivel de los inventarios que permitan determinar con precisión los niveles de consumo y a la vez reducir el stock de seguridad y la pérdida asociada a faltantes de stock.
- Por último, se considera necesario que la empresa establezca un proceso de capacitación que permitan focalizar la atención en todos los puntos relevantes que permitan liberar capital de trabajo, y de esta forma no sólo logre cumplir con sus obligaciones de corto plazo en tiempo y forma, sino que también pueda acceder a realizar inversiones que generen rentabilidad.

## Referencias

- Angulo Guiza, U. (2018). *Contabilidad para la toma de decisiones. Correlacionado con NIIF*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Argentinos por la Educación.(2021). *Contexto social para el aprendizaje. La interrupción de clases presenciales en los barrios populares. Un estudio exploratorio sobre la situación de familias y estudiantes*. Informes APE. Buenos Aires.
- Arroyo, P., Vazquez, R., & Villanueva, A. (2020). *Finanzas empresariales: Enfoque práctico*. Lima: Universidad de Lima Fondo Editorial.
- Castro, L. F. (29 de Noviembre de 2019). *Razones financieras: liquidez, actividad y endeudamiento*. Obtenido el 03 de septiembre de 2021 de rankia.co: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2021). Obtenido el 15 de octubre de 2021 de <https://www.redcame.org.ar/novedades/10661/comercio-sustentable-se-abre-la-inscripcion-a-un-nuevo-encuentro-de-formacion-online>
- Cuesta, M. (2019). *El impacto de la tecnología en los procesos de comercialización*. Ciudad de Mexico: UPS Mexico.
- Datos macro* (2021). Obtenido el 15 de octubre de 2021 de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- Datos macro*.(2021). Obtenido 15 de octubre de 2021 de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes>
- Duarte, C. (2013). *Indicadores de Solvencia o riesgo*.
- Gasalla, J. (12 de septiembre de 2021). *INFOBAE*. Obtenido el 15 de octubre de 2021 de <https://www.infobae.com/economia/2021/09/12/el-dolar-despues-de-las-paso-que-pasara-con-el-tipo-de-cambio-las-reservas-y-las-cotizaciones-libres/>
- Hernández, J. (2005). *Técnicas de Análisis Financiero. Los Indicadores Financieros*. Gestiópolis. Obtenido el 15 de mayo de 2021 de

<https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 59*. Buenos Aires, Argentina.: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

Lacoma M. A. (2018). *El ciclo de tesorería: cobros y pagos*. Recuperado de <http://miguelangellacoma.com>

Moyano, J. A. (2017). *Análisis y evaluación para optimización de la administración del Capital de Trabajo de una empresa constructora*. Córdoba, Argentina.: UNC-Escuela de Graduados.

Pérez J.(2020). *Análisis de estados financieros: fundamentos, análisis e interpretación bajo distintas perspectivas*. EDUCC. Córdoba.

Rodriguez R., y Acanda Regatillo, Y. (2010). *Metodología para realizar Análisis Económico Financiero en una entidad*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/554/index.htm>

Sarduy González, M., & Intriago Mora, C. (2018). *La gestión del capital de trabajo en el sector turístico*. La Habana: Cofin Habana.

Serrano, M. J., Moreno, R., & Gutierrez, S. (2017). *Nuevos escenarios y retos socioeconómicos tras la crisis*. Madrid: Dykinson S.L.

Villalobos Pardo, Y. (2016). *“Evaluación de la administración del capital de trabajo y su influencia en la liquidez en la empresa Molino San Martín de Porres S.A.C, Pedro Ruíz, año 2016*. Lima, Perú: Universidad Cesr Vallejo.