

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

**Análisis del capital de trabajo para determinar una estructura de financiamiento
óptimo**

Analysis of working capital to determine an optimal financing structure

Autor: Gerez, Román Andrés

DNI: 38.718.439

Legajo: VCPB17467

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Santiago del Estero

Argentina, Noviembre 2021

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación	3
Descripción de la situación.....	3
Análisis de contexto PESTEL.....	6
Ratios financieros.....	13
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico y discusión	18
Declaración del problema	18
Justificación de la relevancia del problema	19
Conclusión Diagnóstica.....	20
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcance.....	20
Limitaciones.....	21
Recursos	21
Acciones específicas a desarrollar	22
Desarrollo de la propuesta	23
Evaluación y medición de los resultados.....	29
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Referencias	32

Resumen

El presente reporte de caso tiene como objetivo principal la aplicación de metodologías de optimización del capital de trabajo en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que le permita llevar a cabo una gestión financiera eficiente. Para cumplir con este fin se realiza un análisis exhaustivo de sus cuentas por cobrar, cuentas por pagar y sus inventarios y se definen diferentes políticas y lineamientos de administración de cada componente.

Para poder desarrollar el trabajo se realizó un análisis de situación, estudiando su entorno y su situación organizacional a través de un FODA y un profundo análisis de sus últimos 3 estados contables, a partir de los cuales se desarrollaron una serie de indicadores de endeudamiento, liquidez, rentabilidad, plazos de cobranzas y pagos, apalancamiento operativo y rotación de stock que sirvieron para verificar la situación actual de la compañía y la necesidad de modificar su estructura de financiamiento actual para que pueda seguir gozando de una buena salud financiera para el futuro.

Luego se lo vinculó con reconocidos autores que abordaron el tema con anterioridad, los cuales sirvieron de referencia para desarrollar las propuestas planteadas a cada uno de los objetivos presentados.

Para finalizar, se sugieren cursos de acción a futuro para seguir profundizando en el estudio de la problemática abordada.

Palabras claves: Financiamiento, Recursos financieros, liquidez, capital, crédito

Abstract

The main objective of this case report is the application of working capital optimization methodologies in A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., which allows you to carry out efficient financial management. To accomplish this, an exhaustive analysis of its accounts receivable, accounts payable and its inventories is carried out, and different policies and management guidelines are defined for each component.

In order to carry out the work, a situation analysis was carried out, analyzing its environment and its organizational situation through a SWOT and a deep analysis of its last 3 financial statements, from which a series of indicators of indebtedness, liquidity were developed. , profitability, collection and payment terms, operating leverage and stock rotation that served to verify the current situation of the company and the need to modify its current financing structure so that it can continue to enjoy good financial health for the future.

Then he was linked with renowned authors who previously addressed the subject, who served as a reference to develop the proposals made for each of the presented objectives.

Finally, future courses of action are suggested to further study the problem addressed.

Keywords: Financing, Financial resources, liquidity, capital, credit

Introducción

En el presente trabajo se hará hincapié en la obtención de una estructura de financiamiento óptima para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

La misma cuenta con su sede principal en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba. La empresa cuenta con más de 50 años en el sector mayorista de productos de consumo masivo, tales como productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con distribuidoras y autoservicios mayoristas en las localidades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Villa María. También, cuenta con preventistas que son los encargados de visitar a los clientes en sus respectivos locales y tomar pedidos para que luego se los entreguen en su domicilio.

Gracias a su ubicación estratégica de su centro de distribución en la localidad de James Craik, desde donde se centralizan sus compras, puede abastecer a todas sus sucursales, y a través de estas captar clientes en prácticamente toda la provincia de Córdoba, e incluso de las provincias limítrofes, como Santa Fe, San Luis y La Pampa. En la actualidad, la empresa cuenta con más de 6000 clientes, dentro de los que se destacan habitualmente pequeños supermercados y distribuidoras de la zona, kioscos, farmacias, bares-restaurantes, comedores y perfumerías entre otros.

La empresa cuenta con más de 170 empleados y su organigrama presenta una estructura vertical, con un gerente general del que dependen el gerente de ventas, el gerente de administración y finanzas y un staff externo que lo integran contadores, asesores legales, y de higiene y seguridad.

Analizando el control interno de la compañía, se puede ver una falta de sistematización que faciliten las gestiones y vínculos de diferentes áreas críticas de la organización, como lo son compras, ventas y cobranzas. Utilizan planillas de Excel, que dificultan la optimización de procesos, y se detecta escasa formación en el personal de cobranzas.

Esto último se puede concluir, luego de observar particularmente el área de cobranzas de la empresa, donde se notó un fuerte crecimiento en el rubro de cuentas por cobrar en los últimos dos períodos, sin que se haga mención sobre gestiones para disminuirlos, ni tampoco se analice minuciosamente a quién se les está otorgando crédito. Si bien las ventas en cuenta corriente pueden tratarse de una estrategia para no perder competitividad frente a sus rivales, la empresa acostumbraba a manejarse con la mayoría de sus ventas de contado, o bien

financiadas a no más de 21 días según la condición del cliente, indicador que en la realidad se ve ampliamente superado.

Habitualmente sus ventas en efectivo eran de más del 80 %, número que por factores endógenos y exógenos ha ido bajando, lo cual afecta la liquidez de la compañía.

Dicha área lleva todos sus registros en planillas de Excel, dificultando el acceso a reportes de calidad, que le permitan efficientizar su gestión de cobranzas.

A su vez, la falta de capacitación del personal es algo recurrente en la empresa. Mientras desarrollan sus actividades van adquiriendo los conocimientos relevantes para el puesto, sin contar con capacitaciones previas.

Este aumento de cuentas por cobrar afecta negativamente al capital de trabajo, entendiendo como tal a aquel necesario para poder hacer funcionar el negocio en el día a día, es decir, contar con los recursos necesarios para poder hacer frente al pago de proveedores, salarios, servicios, alquileres, entre otros.

A su vez, una incorrecta gestión de la cobranza es un factor que pone en riesgo la rentabilidad de la empresa, más aún cuando pertenece a un rubro que habitualmente presenta un margen de rentabilidad relativamente bajo, y que en los últimos años según describen sus propietarios, la empresa redujo su rentabilidad en pos de continuar siendo competitivos.

Otro problema que afecta a la empresa, es su gestión de inventarios, en donde el área de recepción de pedidos debe hacer el ingreso de los productos que arriban al depósito en forma manual, siendo una tarea que puede traer aparejados errores humanos que conlleven a una inadecuada gestión de su stock, produciéndose pérdidas por obsolescencia y roturas, entre otros.

Con respecto al rubro de cuentas por pagar, la empresa suele tener que hacer frente a sus obligaciones en períodos cortos de tiempo, generalmente a no más de 30 días, aunque en los últimos tiempos, la empresa se ha financiado con el plazo otorgado por sus proveedores. Esto, sin embargo, no ha tenido el correspondiente análisis sobre si al diferir sus pagos se están perdiendo descuentos por pago anticipado, o si se les aplica interés por la mora.

De acuerdo a la relevancia de los temas antes mencionados, en el presente reporte de caso se intentará determinar las principales herramientas utilizadas para la toma de decisiones en la gestión de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y gestión de inventarios buscando optimizar la estructura de financiamiento de la empresa.

En Córdoba, Garayo (2020) en su tesis de maestría en dirección de negocios de la Universidad Nacional de Córdoba, titulada Aplicación de metodologías de optimización del capital de trabajo en una Pyme del sector alimenticio, intenta llevar a cabo una gestión financiera eficiente, realizando un análisis de los elementos que influyen en la gestión del

capital de trabajo de la empresa bajo estudio, en donde debido a varios factores, no se tienen definidas políticas claras de administración de inventarios, créditos y deudas comerciales, concluyendo en que este tema es de vital importancia para las PyMes buscando una administración eficiente del capital de trabajo y la estrecha relación que existe entre este y los resultados de la empresa. La problemática abordada por dicha autora es la misma que padece A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., tomando mayor relevancia al ser de la misma provincia y un rubro similar al de la empresa elegida.

A nivel internacional, Galvez, Pinilla (2008) en su tesis de grado titulada Gestión de cuentas por cobrar, teoría y aplicación, de la Universidad del Bio-Bio de Concepción, Chile, realizan un análisis de los diferentes problemas planteados en hipermercados, las políticas de crédito y cobranzas, y como manejan el nivel de riesgo que puede tolerarse en el crédito. Esta investigación presenta similitudes con A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ya que la misma también es una empresa familiar que está atravesando una constante expansión, en donde tampoco se cuenta con un software que los ayuden a automatizar los procesos de cobranzas, y a su vez, la persona que realiza dichas tareas también realiza otras actividades dentro de la organización, por lo cual no le puede dedicar exclusivamente su tiempo a dichas gestiones y no realizan un análisis de los clientes a los cuales se les debe otorgar créditos.

De acuerdo a lo observado, la razón del presente trabajo se basa en que una gestión eficiente del capital de trabajo, permitirá evaluar la capacidad de una empresa para producir flujo de caja, es decir, liquidez. Además, permite maniobrar los activos y los pasivos de manera equilibrada ya sea para poder continuar con su operatoria diaria en forma ordenada y sin perder rentabilidad. Por último, mencionar que tener una eficiente gestión del capital trabajo le permitirá a la empresa evitar recurrir a auxilios financieros por parte de entidades bancarias con sus onerosas tasas de interés, para hacer frente a sus obligaciones habituales.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se puede observar una falencia en cuanto a la definición clara de sus políticas relacionadas a los créditos a clientes, a las deudas comerciales y la gestión de inventarios. Esto es debido a varias causas, como la falta de sistemas que brinden información confiable y razonable, la vorágine del día a día que no permite tener tiempo suficiente para generar informes o indicadores o la falta de capacitación de su personal, entre otros.

Para poder *obtener* mejoras en los aspectos más relevantes que atañen al capital de trabajo, como son el plazo de cobranza, el plazo de pago o la gestión de inventarios, se debe analizar rigurosamente cómo se está trabajando en dichos aspectos, siempre con el foco puesto en optimizar la estructura de financiamiento de la empresa, que nos asegure el correcto funcionamiento de la misma, y en caso de que se tenga que tomar deuda con otras entidades, que la misma esté planificada y se realice en el momento oportuno, evitando la improvisación que llevará a hacer disminuir la rentabilidad, por tomar decisiones que no fueron lo suficientemente estudiadas.

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos precedentes, se tiene en cuenta la situación de la empresa, en donde se puede observar que la misma carece un sistema de gestión eficaz que ayude en las gestiones de inventarios, cobranzas y pagos. Se utilizan planillas de Excel que no están automatizadas ni vinculadas entre las principales operaciones de la empresa, dificultando así las cuestiones operativas que terminan repercutiendo en sus resultados.

A su vez, la registración de las operaciones no se realiza en tiempo real, sino que se hace a medida que los diferentes sectores van entregando los comprobantes a las áreas en cuestión. Esto se debe a que, en muchas tareas, las personas encargadas de llevarlas a cabo, también realizan otras actividades.

La falta de capacitación del personal es algo que se observa en la mayoría de las áreas de la empresa, debido una falencia en el área de recursos humanos, en la cual no se instruye correctamente al personal y en la mayoría de las ocasiones los mismos van aprendiendo a medida que van transcurriendo los hechos. Puntualmente en el área de cobranzas, la misma no tiene correctamente clasificados a sus clientes, impidiendo que puedan realizar gestiones de cobro de acuerdo al volumen de compras o zona geográfica, entre otras. Esto le impide observar el comportamiento de determinado cliente, cuáles son los productos que más consume, o en qué período es dónde más compra. Esta falencia, entre otras cosas hace que se dificulte la creación de indicadores que ayuden a los miembros de la gerencia a tener un claro panorama de la situación de la organización y que puedan tomar decisiones sin tanta incertidumbre, las cuales afectarán a la rentabilidad de la misma.

Según se describe, la utilidad de la empresa en los últimos años disminuyó de un 5 % a un 2,5 %. Esto fue una decisión que se tomó desde la gerencia en pos de privilegiar los precios atractivos y no perder clientes frente a su competencia.

Para el caso de los créditos que se brindan a sus clientes y que repercuten directamente en cuentas por cobrar, se observa que la empresa habitualmente otorga descuentos entre 2 % y 3% si las compras son abonadas en el momento, a su vez, en la práctica otorga crédito hasta 30

días sin ningún tipo de recargo, si el cliente así lo requiere. Sin embargo, en los últimos períodos, se puede ver que los plazos han llegado hasta 60 días. Situación que se contrasta con el objetivo planeado por la empresa, que era otorgar crédito a no más de 21 días. Como se expuso en párrafos precedentes, este atraso en las cobranzas, no generó en dicha área ningún tipo de gestión extra a las que se hacen habitualmente, detectando ahí una falencia y algo en lo cual se debe trabajar para poder mejorar.

En relación directa al crédito que se otorga a clientes, la empresa no posee una política fijada con respecto a la negociación del precio, ya que, dependiendo de diversos factores, varían los precios (si requieren diseño, complejidad del mismo, etc.). A su vez, para poder otorgar descuentos o beneficios, si algún cliente los pidiera, piden autorización al dueño.

En la parte de pago a proveedores, la empresa tiene claro que muchas de sus compras se abonan en el momento, aunque también cuenta con ciertos proveedores que, debido a su buena relación y volumen de compras, le permiten abonar a los 30 días. Se debe fijar una política en la que, de acuerdo a lo posible, las compras se abonen en un plazo mayor del que se tiene para cobrar las ventas, para evitar de esta forma problemas de liquidez.

En relación a la gestión de inventarios, la empresa presenta problemas comunes al resto de las áreas, como lo son falta de un sistema eficaz de gestión, que ayude a tener indicadores sobre estado de sus stocks, fechas de vencimientos, porcentajes de roturas, entre otras. Como en cobranzas, la gestión de stock se iba siguiendo a través de planillas de Excel, la cual en los últimos tiempos no se han ido actualizando, quedando prácticamente en desuso. También, vinculado con lo anterior, se observa la realización de ciertas tareas que se realizan de forma manual, lo cual genera una pérdida de tiempo por parte de sus operarios, y muy vigente la presencia de la falla humana en la carga, lo cual termina repercutiendo en el correcto funcionamiento de la empresa. Esto puntualmente se puede observar en la recepción de pedidos, ingresados uno a uno de forma manual.

Cabe mencionar que la empresa busca utilizar una política similar a la denominada *just in time*, intentando mantener un stock mínimo, que le permita comprar lo necesario de acuerdo a las ventas, evitando tener que erogar grandes sumas de dinero en productos que luego queden en stock por prolongados períodos. Sin embargo, al haber falencias en la registración, en varias oportunidades se pudo observar un sobre stock de determinados productos.

En busca de optimizar dicha gestión de stock, entre otras cosas, la empresa realizó una importante inversión para la construcción de un centro de distribución ubicado en James Craik, intentando evitar quiebres de stock y desde donde pueda abastecer al resto de sus sucursales. Asimismo, podrá mejorar el margen de rotura de los productos y mejorar los tiempos

operativos. A su vez, dicho centro de distribución le permite contar con el suficiente espacio físico como para poder realizar compras de un mayor volumen, logrando tener economías de escala, que le permitirán trasladar parte estas mejoras conseguidas a sus precios, siendo aún más competitivos y con la posibilidad de captar nuevos clientes.

En el mismo sentido, es importante mencionar que dentro de las ventajas del nuevo predio está la exención de la tasa de comercio e industria local, por lo cual, se verá reflejado en una menor carga fiscal.

Otro dato de relevancia es que en el nuevo centro se pueden unificar todos los depósitos que tiene en dicha localidad dándole la posibilidad de financiar parte de su inversión con la venta de dichos inmuebles.

Ésta inversión se financió con fondos propios, venta de infraestructura, alquiler de hectáreas del predio no utilizadas, y crédito con una entidad financiera. Si bien el plazo de recupero de dicha inversión es superior a los 9 años, se optó por el mismo por una política de expansión corporativa, organización interna e imagen, entre otras.

Por todo lo expuesto anteriormente, toma vital relevancia el correcto manejo y planificación del capital de trabajo de la empresa en pos de lograr una estructura de financiamiento óptimo, que le permita tomar las mejores decisiones contando con información de calidad, sin tener que sacrificar su rentabilidad, sino todo lo contrario, buscando optimizarla.

Análisis de contexto PESTEL

Para poder desarrollar el análisis macroeconómico de la empresa, se utiliza el análisis de PESTEL, el cual analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en los cuales la empresa está inmersa.

Factores Políticos. Durante el segundo semestre del año 2021 se llevarán adelante las elecciones legislativas, a desarrollarse en el mes de septiembre las primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias de las cuales saldrán los candidatos finales que podrán participar de las elecciones generales en el mes de noviembre. En las mismas se renovararán 127 bancas de las 257 de la Cámara de diputados y 24 de las 72 del Senado.

A su vez, en dicho mes ingresará a la Cámara de diputados el proyecto de presupuesto 2022, junto con el trato de la Ley de Viñateros, Ley de Etiquetado de Alimentos, entre otras.

Otro tema clave en esta última parte del año estará marcado en continuar con el plan de vacunación contra la pandemia Covid-19, buscando que la mayor cantidad posible de la población se encuentre protegida frente a la amenaza del virus.

En el rubro que afecta directamente a la empresa bajo estudio, es importante mencionar que a partir de febrero de 2021 entró a regir la Ley de góndolas, que tiene por finalidad contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene personal y limpieza sea transparente y competitivo.

Lo planteado anteriormente, en términos generales presenta un escenario de inestabilidad de lineamientos políticos debido principalmente a la especulación sobre lo que sucederá en las elecciones, lo que termina siendo desfavorable para la empresa, ya que no tendrá un claro panorama de cara al futuro.

Factores Económicos. La actividad económica en el primer trimestre de 2021 creció un 2,5% respecto al mismo periodo de 2020 y un 2,6% respecto al trimestre anterior.

Los economistas Iparraguirre, Forte y Del Bianco (2021) vinculados al banco BBVA, en su informe para dicha entidad financiera, proyectan un crecimiento económico de 7% este año, con un ritmo de recuperación decreciente a lo largo de los últimos dos trimestres, con una inflación que escalaría al 50% durante 2021. También consideran que la pandemia dejó en el país dos desequilibrios macroeconómicos: 1) un déficit fiscal récord en los últimos 40 años, y 2) un exceso de pesos que la economía debe procesar, producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit en 2020.

El gobierno está recurriendo al tipo de cambio como el principal sustento antiinflacionario. Los altos precios de los commodities permitirían al BCRA controlar al tipo de cambio por debajo de la inflación, para cerrar en torno a 117 en diciembre. A la vez, según menciona el periodista financiero Gorodisch (2021), el gobierno acentúa los controles de precios y subiría las tarifas menos de lo presupuestado.

Todavía no se ven avances en el nuevo programa con el FMI. El acuerdo se alcanzaría, como temprano, en el último bimestre del año. (Iparraguirre, 2021)

Para supermercados y autoservicios mayoristas, las ventas a precios corrientes para junio de 2021 relevadas por Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021) en la Encuesta de Supermercados muestran un incremento de 48,7% respecto al mismo mes del año anterior.

Bajo este panorama de reactivación económica que se puede vislumbrar, se espera que la empresa tenga un resultado mucho más favorable con respecto al del año anterior, el cual fue muy castigado por la pandemia, sin embargo, el crecimiento de la inflación fundamentalmente hará que la empresa tenga que estar atenta a cualquier variación de precios por parte de sus proveedores, y que ajuste sus plazos de cobranzas principalmente, para evitar una significativa pérdida de rentabilidad.

Factores Socioculturales. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con su principal centro de distribución y su casa matriz en la localidad de James Craik. Localidad que posee, unos 5100 habitantes.

A través del censo de 2010, se puede obtener información relevante del departamento Tercero Arriba proporcionada por la Dirección general de estadísticas y censos de la provincia de Córdoba (2021), en el que se encuentra la localidad de James Craik. En el mismo se puede observar que en dicho departamento existían casi 110.000 habitantes, 36.058 viviendas, de las cuales el 96 % tiene acceso a la red de agua, el 46, % tiene acceso a cloacas, y el 62,9 % posee acceso a la red de gas.

En cuanto a los índices de desocupación a nivel nacional, según datos del INDEC (2021), se registró un 10,2% de desocupados para el primer trimestre de 2021, mostrando una leve tendencia de mejora en los últimos trimestres, en donde en el segundo trimestre del año pasado la desocupación había alcanzado el 13,1%, en el tercero 11,7% y 11% en el cuarto.

Para Córdoba, continuando con las estadísticas proporcionadas por el mismo organismo, se observó una tasa de desocupación que ronda el 14,8% de la población económicamente activa de la zona, cifra que se ubica en 4 puntos porcentuales con respecto al mismo período del año anterior, previo al inicio de la pandemia. Y la tasa de ocupación fue de 42,2 % para el gran Córdoba. INDEC (2021)

De acuerdo a lo descrito precedentemente, se debe tener en cuenta cómo ha evolucionado la desocupación en la provincia en el último período analizado, por lo cual, es posible que muchos de sus clientes intenten financiar sus compras, de tal manera, cobranzas deberá tener mucha precaución sobre los créditos que se otorgan, y realizar un profundo seguimiento de sus deudores, a fin de evitar tener morosos que se transformen en incobrables.

Factores Tecnológicos. Si bien la empresa busca tener tecnología de primer nivel que ayude en las tareas operativas intentando que sean eficientes, la misma debe continuar en esta línea y además debe contar con software de gestión, que permita poder realizar gestiones que brinden mejores resultados.

A su vez, se pudo observar que la empresa no está explotando como deberían las redes sociales, que sin dudas son una gran herramienta de marketing, luciendo desactualizadas.

También se observa que la empresa no está explotando al máximo las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), estando ausente en el comercio electrónico, o adaptándose a nuevos medios de pago, como cobranzas con códigos QR o diferentes billeteras virtuales. A su vez, con la implementación de software en los locales se podría conocer el tiempo de permanencia promedio de las personas, los momentos más recorridos, o analizar

cuáles son los productos más consumidos por tipo de cliente. De esta forma, se podría hacer un análisis de en qué momento y con qué productos hacer promociones, entre otras cosas.

Factores Ecológicos. Este factor en el que los consumidores cada vez más toman conciencia sobre las consecuencias que trae el desmedido uso de materiales que dañan el medio ambiente. En este sentido y para generar empatía con los clientes, la empresa tiene que disminuir entre otras cosas el uso de bolsas descartables, y cuando las utilice, siempre intentando utilizar materiales biodegradables.

También, debe optar por el uso de equipamientos que utilicen energías renovables, como paneles solares que tendrá aparte de reducir la contaminación y contribuir al medio ambiente, la misma aportará también una importante reducción de costos.

Factores Legales. En el año 2003 en James Craik se sancionó la ordenanza N° 1564/07 que exigió trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano.

La compañía bajo estudio es una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), encuadrada bajo la sección IV de la ley general de sociedades N° 19.550, artículos 146 a 162.

A su vez, dentro del sector particular al cual pertenece, la Ley N° 18.245 de promoción comercial lista una serie de beneficios, obligaciones y penalidades para supermercados y tiendas diferentes tiendas de compras. La ley 22.802 de Lealtad Comercial obliga a los supermercados (y comercios en general) a dar a conocer los precios en pesos, en cada objeto o conjunto de una misma mercadería, de manera clara, visible, horizontal y legible. También a partir de abril de 2021, empezó a regir la Ley de Góndolas N°27.545

Las cinco fuerzas de Porter

Continuando con el análisis de contexto, se realiza el análisis microeconómico utilizando la herramienta conocida como las cinco fuerzas de Porter, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Poder de negociación de los compradores o clientes. Habitualmente sus clientes son pequeños comercios, que no realizan compras de grandes volúmenes, por lo cual carecen de poder de negociación en cuanto a precios o plazos. Su única amenaza al respecto, es que opten por comprarle a la competencia.

Poder de negociación de los proveedores. Debido al volumen que maneja, en muchas ocasiones le permitió obtener importantes descuentos o plazos de financiación con sus proveedores, los cuales son trasladados en buena medida a los precios, de esta manera logra siempre tener muy buenos precios.

Amenaza de nuevos competidores entrantes. Las barreras de entrada en esta industria, son altas y se debe principalmente por la gran inversión en infraestructura, logística y mercaderías; por el costo de conseguir clientes, que traerá aparejado una política de precios muy competitivos en un principio o bien, destacarse por el servicio prestado. Por último, se debe tener en cuenta que el sector ya posee muchas empresas compitiendo entre sí, lo cual levanta aún más la barrera para nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos. No presenta amenaza de productos sustitutos directos, ya que comercializa una gran cantidad de productos. Sin embargo, para minimizar esta amenaza, se debe trabajar para tener exclusividad de determinados productos o marcas.

Rivalidad entre los competidores. La rivalidad es alta entre los competidores, ya que los clientes buscan la mejor relación precio-calidad y la mejor relación costo-beneficio, es por esto que las empresas del sector no solo deben apuntar a ganar clientes a través de sus precios, sino que también lo tienen que hacer a través de ofrecer servicios que la destacan, como puede ser la entrega a domicilio, buscando de esta manera fidelizar clientes.

Diagnóstico organizacional

En tal sentido, realiza un FODA de la organización. Observando como sus principales fortalezas el bajo nivel de endeudamiento, los plazos de entrega relativamente cortos, cuenta con presencia en varias de las ciudades más grandes de la provincia y con precios muy competitivos y se ve una constante inversión en bienes de uso.

En cuanto a las debilidades, la carencia de sistemas de gestión y la falta de capacitación de su personal provocan que áreas como la de cobranzas no gestione correctamente las deudas comerciales, llevando esto a que se duplique el plazo promedio de cobro. Tampoco se han actualizado en la recepción de medios de pago alternativos a los tradicionales (efectivo, transferencia y cheque), ni poseen una correcta clasificación y actualización de información de sus clientes, dificultando aún más las gestiones de cobro. Para concluir con el análisis de dicha área, se observa que tampoco hay una buena gestión en el estudio de sus clientes, para determinar el grado de solvencia que tienen cada uno de ellos, y evaluar de esta forma si es conveniente trabajar con crédito en cuenta corriente. Tampoco se observan políticas claras de financiamiento a sus clientes

Continuando con las debilidades, dentro del área de recepción de pedidos se observa que debido a la falta de sistemas de gestión se realizan tareas manuales, que traen aparejado una mayor posibilidad de aparición de errores humanos y de demora en el proceso. A su vez,

tienen un bajo índice de rotación de stock para su rubro, con un porcentaje alto de productos desechados por encontrarse vencidos o deteriorados.

Por último, mencionar que con los pagos a proveedores se está trabajando en un plazo por debajo del plazo de cobranzas, pero superior al previsto por la empresa. Dicha situación no fue analizada si trae aparejado el cobro de interés implícito de parte de sus proveedores.

Otras falencias detectadas, fueron la falta de indicadores de medición, lo cual dificulta su posibilidad de mejora, ya que, si no se mide es muy difícil mejorar.

Sobre las oportunidades, la empresa debe adaptarse a las nuevas tecnologías, ofreciendo una tienda de e-commerce, más posibilidades de pago, utilización de sistemas que permitan reemplazar el trabajo manual y que vinculen a todos los sectores de la organización en tiempo real.

Por último, para completar dicho análisis, se tiene en cuenta las amenazas que sufre la empresa, entre las que se destacan la fuerte recesión que atraviesa el país, una disminución progresiva en la rentabilidad de la empresa, la sensibilidad ante los cambios de precios de sus clientes, y que se extienda la pandemia COVID-19, con todo lo que esto trae aparejado.

Análisis específico

Tabla 1

Análisis vertical y horizontal del E.S.P. de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL - A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.							
ACTIVO	al 31/12/2018	Análisis vertical 2018	al 31/12/2017	Análisis vertical 2017	al 31/12/2016	Análisis vertical 2016	Análisis horizontal 2017 - 2018
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y Bancos	2.178.770	2%	9.954.707	9%	516.000	1%	-78%
Cuentas por cobrar	53.142.941	40%	45.888.641	43%	18.355.457	46%	16%
Otras cuentas por cobrar	0	0%	0	0%	2.575.433	6%	
Bienes de cambio	29.827.617	22%	22.944.321	22%	18.355.457	46%	30%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.149.328	64%	78.787.670	74%	39.802.346	100%	8%
ACTIVOS NO CORRIENTES							
Bienes de uso	44.894.286	34%	27.205.303	26%	28.395.569	71%	65%
Otros activos no corrientes	3.690.553	3%	0	0%	0	0%	100%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	48.584.839	36%	27.205.303	26%	28.395.569	71%	79%
TOTAL ACTIVO	133.734.168	100%	105.992.972	100%	68.197.915	171%	26%
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por pagar	32.134.174	39%	21.981.199	36%	19.363.935	70%	46%
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500	16%	11.570.625	19%	1.276.172	5%	18%
Cargas Fiscales	8.627.278	10%	7.676.469	13%	3.668.822	13%	12%
Otras cuentas por pagar		0%		0%		0%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	54.373.952	66%	41.228.293	68%	24.308.929	88%	32%
PASIVO NO CORRIENTE							
Cuentas por pagar	18.149.043	22%	18.149.043	30%	0	0%	0%
Otros pasivos no corrientes	10.000.000	12%	1.600.000	3%	3.200.000	12%	525%
Otras cuentas por pagar		0%		0%		0%	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.149.043	34%	19.749.043	32%	3.200.000	12%	43%
TOTAL PASIVO	82.522.995	100%	60.977.335	100%	27.508.929	100%	35%
PATRIMONIO NETO	51.211.173		45.015.637		40.688.987		14%
PN + P	133.734.168		105.992.972		68.197.915		26%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 1, en el estado de situación patrimonial se observa un mayor crecimiento en el Pasivo Corriente (32 %) con respecto al Activo Corriente (8 %). El aumento en el pasivo corriente se explica principalmente por la existencia de deudas a corto plazo con entidades financieras que en períodos anteriores no poseía. El aumento del activo corriente se debe a dos razones: Aumento en cuentas por cobrar, y aumento en la existencia de bienes de cambio. Con respecto a lo primero, se puede desprender que la empresa está vendiendo a crédito en una proporción mayor que en períodos anteriores. Esto a su vez, es una situación que se evidenció principalmente a partir del 2017.

En el rubro cuentas por cobrar para el 2018 representa el 40% del Activo, siendo el rubro más importante del Activo Corriente. A partir del año 2017 se puede observar que existe un fuerte incremento en dicha cuenta. Para el último período, dicha cuenta aumentó un 15,81 % con respecto al 2017. En tal sentido, y observando cómo ha disminuido el rubro de caja y bancos. El aumento del activo corriente se debe a dos razones: Aumento en cuentas por cobrar, y aumento en la existencia de bienes de cambio. Con respecto a lo primero, se puede desprender que la empresa está vendiendo a crédito en una proporción mayor que en períodos anteriores. Esto a su vez, es una situación que se evidenció principalmente a partir del 2017.

Continuando con el análisis, el rubro cuentas por pagar representa un 39% del pasivo, sin variaciones con respecto al período anterior, por lo que este rubro se comportó de manera similar a cuentas por cobrar.

Por último, remarcar que, en el último período analizado, el pasivo corriente aumentó mucho más que el activo corriente, situación que afecta su liquidez de la empresa. Esto se debe a una deuda que la empresa tuvo que tomar para la compra de bienes de uso con el banco Santander y el banco de Córdoba, los cuales se financiaron a corto y largo plazo.

Con respecto al capital de trabajo, se puede determinar que, si bien el mismo es positivo, lo que muestra que la empresa puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo con sus activos corrientes, el mismo se ha deteriorado con respecto al período anterior.

Como se observa en la tabla 2 del estado de resultados que se expresa a continuación, las ventas se incrementaron en menor medida que la inflación del 2018 (47,7 % según INDEC), sin embargo, los costos evolucionaron en una proporción similar. A pesar de esto, la utilidad neta mostró un incremento de un 43 % con respecto al período anterior, número que estuvo acorde a la inflación de dicho período. A su vez, se puede observar un crecimiento importante de los gastos financieros debido a un aumento de los intereses bancarios. Si bien el capital de

trabajo es positivo, se debe analizar la forma de mejorarlo para disminuir los costos financieros y que terminan afectando la rentabilidad de la empresa.

Tabla 2

Análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

	al 31/12/2018	al 31/12/2017	Variación
Ventas Netas			
Ventas Rubro Almacen	\$ 188.635.385,85	\$ 164.030.770,30	15,00%
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$ 130.222.261,94	\$ 111.301.078,58	17,00%
Total Ventas del Ejercicio	\$ 318.857.647,78	\$ 275.331.848,88	15,81%
Costos			
Costos de Venta	\$ 147.429.627,44	\$ 128.632.321,85	14,61%
Otros costos de venta	\$ 102.468.794,04	\$ 89.363.035,28	14,67%
Total Costos de Ventas	\$ 249.898.421,48	\$ 217.995.357,13	14,63%
Resultado Bruto	\$ 68.959.226,30	\$ 57.336.491,75	20,27%
Gastos			
Administración	\$ 7.669.955,43	\$ 4.815.560,90	59,27%
Comercialización	\$ 11.375.121,39	\$ 24.666.360,30	-53,88%
Resultado Actividad Principal	\$ 49.914.149,49	\$ 27.854.570,55	79,20%
Resultado Financiero	\$ 39.496.697,42	\$ 19.949.795,60	97,98%
Resultado NETO	\$ 10.417.452,07	\$ 7.904.774,94	31,79%
Otros Ingresos y Egresos	\$ -885.858,05	\$ -1.248.390,00	-29,04%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias			
Ganancias	\$ 9.531.594,02	\$ 6.656.384,94	43,19%
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.057,91	\$ 2.329.734,73	43,19%
Resultado Final	\$ 6.195.536,11	\$ 4.326.650,21	43,19%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Ratios financieros

Indicador	Mide	2016	2017	2018
Endeudamiento CP	Endeudamiento	0,88	0,68	0,66
Endeudamiento LP		0,12	0,32	0,34
Liquidez corriente	Liquidez	1,64	1,91	1,57
Fondo de maniobra		\$15.493.417	\$37.559.377	\$30.775.376
Margen bruto sobre ventas	Rentabilidad	0,22	0,22	0,22
Rentabilidad del Activo		0,08	0,04	0,05
Rentabilidad del patrimonio neto		0,13	0,10	0,12
Plazo promedio de cobranza	Capital de trabajo	30 días	60 días	60 días
Rotación de créditos		12	6	6
Plazo promedio de pago		64 días	60 días	51 días
Rotación de cuentas por pagar		6	7	7
Rotación de inventario		7	6	4
Días para la venta del inventario		54 días	59 días	94 días
Grado de Apalancamiento operativo	Apalancamiento	1,88	2,06	1,38

Indicador	Mide	2016	2017	2018
	operativo			
Inmovilización del activo	Estructura del activo	0,42	0,26	0,36
Activo circulante		0,58	0,74	0,64

Fuente: Elaboración propia

Según se observa, en los últimos períodos la empresa ha tomado deuda de largo plazo en mayor proporción que de corto plazo. En el corto plazo, la mayor parte de su deuda es con proveedores derivado de las compras para su actividad principal, aunque también presenta deudas con entidades financieras.

En cuanto a los indicadores de liquidez, se observa que para el último período el mismo ha disminuido en forma considerable con respecto al período anterior, lo que relaciona directamente el aumento en cuentas por cobrar, a pesar de esto, la empresa sigue manteniendo una buena posición en dicho aspecto. Con respecto a los fondos de maniobra, es decir los fondos que tiene disponible para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, en todos los períodos es positivo, aunque siguiendo la misma evolución que el índice de liquidez, dónde se va una disminución para el año 2018.

Con respecto a los indicadores de rentabilidad, el margen bruto de ventas de la empresa se encuentra estable para los tres períodos bajo análisis, a su vez, la rentabilidad del activo presenta para el 2018 una leve mejoría con respecto al período anterior, sin embargo, no llega a los niveles de 2016. Concluyendo con dichos indicadores, se encuentra el de rentabilidad del PN, mostrando una evolución muy pareja para los tres períodos.

Sobre la rotación de los créditos que lo ubica en 6 veces en el año, quiere decir que el rubro cuentas por cobrar se está renovando en un período cada 2 meses en promedio. El ratio días de cobranza indica que los créditos por ventas tardan en convertirse en efectivo 60 días en promedio, considerablemente superior a los 30 que se tenían en el período 2016.

Las cuentas por pagar se cancelan para el último ejercicio, en promedio 7 veces en el año, y a los proveedores se les pagan las deudas cada 51 días. A menor rotación de las cuentas por pagar y mayor el número de días de pago, más se financia la empresa con sus proveedores. Esta situación viene siendo inversa en los últimos períodos.

Para finalizar, se analiza el índice de rotación de stock, que muestra como los inventarios se renuevan alrededor de 4 veces al año para el 2018, y que tardan en convertirse en efectivo o en cuentas por cobrar es de 94 días. A mayor rotación, mayor movilidad del capital invertido y más rápida recuperación del efectivo, es decir, mientras más alto sea índice de rotación, más eficiente será el manejo de los inventarios. Esta situación es inversa a lo óptimo, al igual que en créditos por ventas y en deudas comerciales, en donde tener stocks por mucho

tiempo en almacenamiento, aumenta los riesgos de pérdidas por roturas, obsolescencia o deterioros, sumado al capital inmovilizado que se tiene.

Con estos indicadores, queda claro que el ciclo operativo de la empresa (días de cobranza más días para la venta de inventarios) es muy superior al plazo promedio otorgado por los proveedores, por lo cual genera grandes problemas de liquidez a la organización, debiendo tener que recurrir a financiamiento externo.

Analizando el grado de apalancamiento operativo de la empresa, se observa que el mismo ha disminuido considerablemente con respecto a los últimos ejercicios, en donde por cada punto de incremento en ventas, la utilidad operacional se incrementará en 1.38 puntos, mientras que para 2016 y 2017 eran 1,88 y 2,06 respectivamente.

En cuanto a su estructura de activo, se observa que la misma presenta para el último ejercicio una disminución en sus activos corrientes con respecto al ejercicio anterior, variando en un 10 % de un año al otro. Esto genera que la empresa posea menor liquidez para poder afrontar sus deudas de corto plazo, y como se dijo anteriormente, la obligue a financiarse con fuentes externas.

Marco Teórico

El presente trabajo se apoya fundamentalmente en una base teórica que brindará una idea clara de los conceptos a desarrollar, en donde se realiza un análisis de los estados financieros y la administración financiera a corto plazo buscando optimizar la gestión del capital de trabajo.

Estados Financieros

Los estados financieros presentan los recursos o utilidades generadas en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. (Córdoba Padilla, 2012).

Análisis financiero

Para la realización de un correcto análisis financiero se utilizan los denominados análisis horizontal y vertical, donde los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros, mientras que los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman dichos estados. Al respecto Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán (2006) mencionan que el análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y acorde a

sus necesidades financieras, mientras que el análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además, el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.

Ratios financieros

Complementando dichos estudios, se deben emplear y analizar los ratios financieros, tomando mayor relevancia cuando una empresa puede identificar sus aspectos económicos y financieros mostrando así las condiciones en las que opera, en cuanto a los niveles de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, lo cual facilita la toma de decisiones económicas y financieras en la actividad empresarial por parte de la gerencia. López Sánchez & Guevara (2015). Dentro de estos indicadores, los más adecuados y comúnmente usados para determinar la liquidez, entendiendo a tal como la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen son: capital de trabajo neto, razón circulante y prueba ácida (Gitman, 2003). A su vez, se tendrán en cuenta los índices rotación de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar, rotación de inventarios.

Gestión del Capital de Trabajo

El capital de trabajo es un elemento fundamental para el progreso de las empresas, porque mide en gran parte el nivel de solvencia y define un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, de alcanzar el equilibrio adecuado entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización (Córdoba Padilla, 2007).

La gestión del capital de trabajo es el proceso operativo encargado de la planeación, ejecución y control del manejo de sus componentes, y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial.

La administración del capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, necesaria para la sobrevivencia (Weston & Brigham, 1994). Se refiere al manejo de todas las cuentas que representan los activos y pasivos corrientes de una empresa. Es necesario para la dirección y desenvolvimiento de la administración financiera para poder predecir y controlar los flujos de caja de la empresa, para conocer el vencimiento de las obligaciones con terceros con sus respectivos costos y condiciones de financiamiento y para poder predecir las entradas futuras a caja. (Córdoba Padilla, 2012).

Políticas de capital de trabajo

Las políticas del capital de trabajo están asociadas a las decisiones que toman los directivos de las finanzas, en relación con los niveles de activo y pasivo circulantes que se fijan para realizar las operaciones de la empresa. Estos niveles tienen un impacto directo en el binomio riesgo-rentabilidad empresarial (Espinosa, 2007).

Las empresas habitualmente buscan implementar políticas en pos de preservar la liquidez y mejorar su desempeño financiero, para lo cual suelen tomar alguna o algunas de las siguientes decisiones: reestructuración de activos, refinanciación de pasivos, aportes de accionistas, reducción del plazo de cobranzas, ampliación del plazo de pago (Córdoba Padilla, 2012).

Cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Las cuentas por cobrar de una empresa representan la extensión de un crédito. Con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer a nuevos, la mayoría de las empresas consideran necesario ofrecer crédito (Gitman, 1996). En tanto que, para el caso de las cuentas por pagar, la empresa opta por esta forma de financiamiento cuando el crédito comercial es la fuente más barata. El costo del crédito comercial depende de las condiciones de éste. Entre más alto sea el porcentaje de descuento que se ofrezca, mayor será el costo de no aprovecharlo (Berk & D'Marzo, 2008). La empresa debe estar muy pendiente tanto de sus cuentas por pagar como cuentas por cobrar para asegurarse de que realiza sus operaciones en momentos óptimos. A su vez (Córdoba Padilla, 2012) sostiene que, en países con devaluación, las cuentas por cobrar deben hacerse efectivas inmediatamente, en tanto que, las cuentas por pagar se deben cancelar lo más tarde posible.

Administración del inventario

La gestión de inventario le permite a la empresa definir la cantidad suficiente de productos necesarios para satisfacer la demanda habitual o eventual del cliente minimizando los costos (Gaither & Frazier, 2000). El objetivo de administrar el inventario, es lograr la rotación tan rápido como sea posible, sin perder ventas y obtener la reducción de los costos en almacenamiento, manejo y rendimiento del inventario.

A raíz de todos los conceptos vertidos en anteriormente, se detecta la importancia de una óptima administración del capital de trabajo, que le permita a la empresa poder desarrollar todas sus actividades de corto plazo sin tener desfases financieros y le reducen su rentabilidad. En tal sentido, es dónde se debe hacer foco en tres aspectos que forman el capital de trabajo, y son cuentas por cobrar, cuentas por pagar y gestión de inventarios.

Estructura de financiamiento y capital

Este trabajo toma como base alguna de las teorías elaboradas por reconocidos autores relacionadas a dicho tema.

Los autores Merton & Bodie (2003) señalan que las empresas pueden fracasar e inclusive acabar en la ruina por no poseer la capacidad para satisfacer las necesidades de su capital de trabajo. Determinando de esta forma, que una administración óptima del capital de trabajo es un requisito clave para la supervivencia de la empresa.

A su vez, dentro de las teorías más reconocidas, aparece la teoría del *trade off* o teoría estática o equilibrio estático de la estructura de capital) planteando que la estructura de financiamiento óptimo se encuentra una vez que se equilibren los beneficios y costos derivados de la deuda.

Otra teoría que se expresa contraria a las anteriores es la de la jerarquía de preferencia de financiamiento ó *Pecking Order*, donde se expone que lo fundamental de la política de financiamiento es disminuir los costos de financiamiento externos generados por problemas de información asimétrica entre administradores e inversores externos. Por lo tanto, la empresa optaría primero por fuentes internas libres de información asimétrica (Myers, 1984).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha llevado a cabo una política de expansión a través de la inversión en el desarrollo del nuevo centro de distribución, en dónde según se puede observar, el crecimiento de la misma hizo que se descuiden algunos elementos que afectan directamente el capital del trabajo, perdiendo rentabilidad y afectando seriamente su liquidez. Se pudo determinar que la empresa está operando con un ciclo de efectivo negativo, debiendo recurrir a fuentes de financiamiento externo para cancelar obligaciones de corto plazo.

Esto es debido principalmente a un aumento del 100 % en el plazo de cobro en coincidencia con la puesta en marcha del nuevo centro.

Otro de los problemas detectados fue el bajo nivel de rotación de inventarios, comparándolo con empresas de su sector, ya que tiene una rotación de 3,87 veces por año, cuando el rubro de retail es muy superior, ya que apunta a la alta rotación de sus productos. A su vez, dicha situación va empeorando con el correr de los años. Esto lleva a pensar que no se está trabajando eficazmente en la gestión de su inventario, teniendo productos en existencia por períodos prolongados, que pueden llevar a su pérdida por roturas, obsolescencia o vencimiento.

También se detecta que suele haber pérdidas por productos obsoletos o vencidos, y en ocasiones se producen quiebres de stock.

Sobre el rubro de cuentas por pagar, se puede advertir que se está manejando con plazos superiores a los ideados, sin embargo, el problema se detecta es que este plazo viene mostrando una baja con el correr de los períodos, y en que su período de pago es inferior al período de plazo cobro promedio.

Los elementos antes descriptos, llevaron a que la empresa haya presentado una evolución desfavorable en su apalancamiento operativo, en donde cada punto porcentual de aumento en las ventas representa menos rentabilidad para la empresa que en períodos anteriores.

Es importante destacar que también su estructura de activos circulantes es un 10 % inferior al ejercicio inmediato anterior, situación que, en caso de continuar con la misma tendencia, representará un problema muy importante para la empresa, ya que tendrá menor capacidad para hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

Los problemas detectados surgen en ocasiones por falta de capacidad del personal y en otras, por no contar con sistemas de gestión que permitan hacer las tareas más eficaces.

Justificación de la relevancia del problema

Poder lograr un equilibrio saludable entre riesgo y rentabilidad es fundamental para la administración financiera de las empresas.

En la empresa bajo estudio, se puede observar, como se describió en párrafos precedentes, que la empresa presenta ciclos de efectivo negativo en los últimos períodos, debido principalmente por un importante aumento en el rubro de cuentas por cobrar, un inapropiado manejo de inventarios, el cual presenta una baja rotación de sus productos para el rubro al cual pertenece, y una disminución en su plazo de cuentas por pagar.

Las falencias detectadas surgen de causas de origen interno y otras de origen externo. Dentro de las primeras, se pueden mencionar principalmente dos problemas muy relevantes: carencia de sistemas que vinculan correctamente y en tiempo real todas las acciones de la organización y ausencia de capacitaciones para sus empleados en todas sus áreas.

A su vez existen causas externas a la organización, como la preocupante situación económica del país, que afecta directamente las finanzas de sus clientes o las políticas de créditos de la competencia, que, si son más agresivas para captar nuevos clientes, la empresa no tendrá opción que hacer lo mismo para no perder una porción de mercado.

Conclusión Diagnóstica

La empresa utiliza el crédito como una manera de potenciar sus ventas, aunque al no realizarse un seguimiento adecuado de los mismos, termina repercutiendo en una pérdida de liquidez de la misma, afectando su rentabilidad, ya que debe financiarse con fuentes externas. Esto se logrará revertir a través un fuerte trabajo en las áreas de cobranzas, logística y pagos en conjunto con compras.

Las acciones a desarrollar, estarán en torno a lograr optimizar el capital de trabajo, en busca de reducir significativamente los plazos de cobranza; mantener o aumentar los pagos en el caso de que los proveedores no dispongan descuentos por pronto pago, y gestionar eficientemente el stock de sus inventarios.

Plan de Implementación

Objetivo General

- Determinar la estructura de financiamiento óptima de la empresa a través de la optimización de su capital de trabajo con el fin de aumentar su rentabilidad.

Objetivos Específicos

- Implementar software de gestión para la mejora de todos los procesos de la compañía
- Optimizar gestión de inventarios con el fin de disminuir pérdida de productos por deterioro u obsolescencia.
- Capacitar al personal del departamento Administración y Finanzas, compras y depósito con la finalidad de que desarrollen sus actividades más eficientemente.
- Optimizar gestiones de pagos y cobranzas con el objeto de mejorar la liquidez de la empresa.
- Realizar indicadores de los rubros relacionados al capital de trabajo para evaluar el comportamiento de las acciones desarrolladas.

Alcance

Alcance de contenido. En el presente reporte de caso se trabaja sobre la optimización del capital de trabajo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en busca de obtener una estructura de financiamiento óptimo focalizándose en efficientizar su capital de trabajo, por lo cual las acciones a implementar en cuanto a la mejora en cobranzas y pagos se desarrollarán principalmente en el área de administración y finanzas, dentro de la cual afectará principalmente los procesos de cobranzas, facturación y pagos. Dichas áreas, se relacionan

directamente con el área de ventas, por lo cual, también se implementarán acciones en dicha área. Por otro lado, para la mejora en la gestión de stock, el área involucrada será principalmente el depósito y logística.

Alcance temporal. El presente trabajo se desarrolla durante el período septiembre - noviembre de 2021, aclarando que el mismo continuará ejecutándose a futuro, siendo la empresa la responsable del mantenimiento de su ejecución y cumplimiento de los objetivos.

Alcance geográfico. El presente reporte de caso se lleva a cabo en la provincia de Córdoba, donde se encuentra ubicada la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L..

Diseño Metodológico

El presente trabajo se fundamenta en un enfoque cualitativo, descriptivo y documental, donde se analiza el caso de la empresa elegida y se recopila y selecciona información a través de la consulta de material bibliográfico que aborden los temas bajo estudio, que sirven de base también para la construcción del FODA, y el desarrollo del análisis micro y macro económico.

Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron durante la confección del presente reporte de caso se basan principalmente en el acceso a la información, contando solamente con lo brindado por la Universidad Empresarial Siglo 21, sin la posibilidad de tener acceso a entrevistas con sus directivos ni colaboradores para poder analizar con mayor detalle cada uno de los procesos. Otro tema importante para destacar, es la desactualización de la información financiera brindada, siendo el 2018 el último ejercicio contable al que se pudo acceder. En un contexto que en los últimos años vienen siendo marcados por incertidumbre, alta inflación y la reciente pandemia, hubiera sido de mayor utilidad analizar información actualizada.

Recursos

A continuación, se detallan todos los recursos que serán necesarios para la implementación de las acciones sugeridas para la optimización del capital de trabajo, dentro de los cuales se detalla la acción sugerida, el tipo de recurso necesario, si se encuentra disponible en la empresa o si corresponde que la misma deba realizar una inversión, situación que en caso de corresponder se cuantifica.

Tabla 4*Recursos para implementación de plan sugerido*

Recursos	Tipo de recurso	Disponible en la actualidad	Nueva inversión
Personal del área de administración y finanzas, ventas y logística	Humano	SI	NO
Manual de puestos de trabajo	Tangible	SI	
Oficinas y mobiliarios de la organización	Tangible	SI	NO
Computadoras	Tangible	SI	NO
Últimos tres estados contables	Tangible	SI	NO
Listado de clientes de la firma	Tangible	SI	NO
Propuesta de estrategias de optimización del capital de trabajo.	Intangible	NO	SI
Software de gestión	Intangible	NO	SI
Capacitación externa al personal del área de administración y finanzas	Intangible	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas a desarrollar

1. Análisis, evaluación y selección de sistemas de gestión. Se propone el software adecuado para la organización, respondiendo al objetivo específico de implementación de software de gestión para la mejora de todos los procesos de la compañía.

2. Análisis y evaluación de planes de capacitación para las diferentes áreas. Se realiza el análisis y propuesta de capacitaciones específicas de cada área, respondiendo al objetivo específico de capacitar al personal del departamento Administración y Finanzas, compras y depósito con la finalidad de que desarrollen sus actividades más eficientemente.

3. Análisis y Clasificación del stock. Se realiza análisis y segmentación del stock, en busca de alcanzar el objetivo específico para la optimización del manejo de inventarios.

4. Actualización y clasificación de clientes. Se realiza segmentación de clientes, en busca de alcanzar el objetivo específico para la optimización de las cobranzas.

5. Analizar solvencia de los clientes. Se estudia la situación financiera de los clientes a los fines de realizar ventas en cuenta corriente.

6. Analizar nuevos sistemas de cobro. Se realizan alternativas para recibir medios de cobro alternativos a los utilizados en la actualidad.

7. Realizar políticas de descuentos por pronto pago. Se proponen una serie de descuentos en pos de fomentar a los clientes al pronto pago.

8. Analizar y gestionar mejor financiamiento de proveedores. Se realiza un análisis de proveedores solicitando cotizaciones en diferentes plazos, para determinar el mejor plazo para la empresa.

Cabe aclarar que las acciones 4,5,6,7 y 8 están vinculadas con el objetivo específico de optimizar gestiones de pagos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa.

9. Análisis de indicadores de endeudamiento, liquidez, plazos de pago, cobranzas, y rotación de stock. Se desarrollan indicadores financieros para poder determinar el estado actual de la empresa y que faciliten su posterior evaluación.

10. Implementación de la propuesta. Todas las acciones descriptas precedentemente serán implementadas por la empresa luego de la presentación de dicha propuesta.

A continuación, se detallan las acciones que se llevan adelante para poder alcanzar el cumplimiento de los diferentes objetivos planteados, las cuales se representarán en un diagrama de Gantt, iniciándose el 01/09/21 y culminando el 30/11/21

DIAGRAMA DE GANTT												
Acciones concretas	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis, evaluación y selección de sistemas de gestión	■	■	■	■								
Análisis y evaluación de planes de capacitación para las diferentes áreas.			■	■								
Análisis y Clasificación del stock				■	■							
Actualización y clasificación de clientes				■	■							
Analizar solvencia de los clientes					■	■						
Analizar nuevos sistemas de cobro.						■	■	■				
Analizar solvencia financiera del cliente								■	■			
Realizar políticas de descuentos por pronto pago y gestiones efectivas de cobro.										■	■	■
Análisis de indicadores de endeudamiento, liquidez, plazos de pago, cobranzas, y rotación de stock												■
Implementación de la propuesta												■

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Análisis, evaluación y selección de sistemas de gestión. Luego del exhaustivo análisis de los sistemas de gestión existentes, se propone la implementación del sistema Megasoft Supermercados, debido a que es uno de los más utilizados en el rubro, ya que está desarrollado exclusivamente para la gestión y administración de supermercados, cubriendo tanto los aspectos operacionales como fiscales.

Dicho ERP está preparado para usarse simultáneamente en la línea de cajas, con un panel central que brinda las funciones básicas para la ejecución por parte de los cajeros y un módulo integral para el control de la gestión, a utilizar por la parte administrativa del Supermercado.

El sistema cuenta con los módulos de ventas, facturación, cobranzas, compras, stock y contabilidad y agrega la posibilidad del *cash flow* y una amplia variedad de estadísticas, de las cuales se puede valer el área de cobranzas para realizar su correspondiente gestión.

Para la correcta gestión de inventarios le permitirá mantener el inventario actualizado. La función de stock mínimo indica cuando es necesario reponer el inventario, evitando los quiebres. A su vez presenta una funcionalidad de rápida reposición para reponer una gran cantidad de productos al mismo tiempo, permitiendo usar el lector de código de barra para hacerlo más eficiente.

La migración de datos y capacitación al personal en el uso del nuevo sistema, corresponde exclusivamente al proveedor elegido.

Se opta por dicho software por tratarse de un proveedor de Argentina, que brinda soporte todos los días del año, está muy bien posicionado en el rubro, y su relación precio calidad es acorde a las expectativas de la empresa, siendo muy inferior a sistemas de origen internacional, como SAP o Oracle.

Análisis y evaluación de planes de capacitación para las diferentes áreas. Se propone específicamente una capacitación externa, la cual estará a cargo de la secretaría de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C., con su curso de gestión efectiva de cobranzas donde busca que los participantes puedan adquirir herramientas de prevención de deuda y de negociación con clientes morosos, puedan desarrollar habilidades de comunicación en una gestión efectiva de cobranzas y valoren la gestión de recuperación de clientes morosos.

A su vez, en el área de logística se desea que el responsable del área realice el curso de gestión de stocks brindado por la UTN de Buenos Aires, teniendo la posibilidad de realizarlo de modo virtual. En dicho curso, se podrá hacer referencia a los temas más importantes del área, como son el lote económico óptimo, cálculos de pedidos, stock de seguridad, optimizaciones y simulación, entre otras cosas.

Cabe mencionar que con la aplicación de ambos cursos se potenciará el correcto uso del sistema de gestión implementado.

Análisis y Clasificación del stock. En tal caso, se realizará un análisis de los productos más rentables para la empresa a través del método ABC, dónde se clasifican los productos en tres grupos o más. Dentro del grupo A, se encuentran aquellos artículos que son más importantes para la compañía, ya sea por su costo, rotación o utilidad que le brindan a la organización. En la categoría B, se ubican aquellos artículos que poseen un valor intermedio, es decir aquellos que presentan una rotación sensiblemente inferior al de la categoría A, los cuales también se deben controlar de manera constante, aunque con menor énfasis que los de la categoría antes mencionada. Por último, en la categoría C se encontrarán aquellos productos

que el control y seguimiento que es mínimo, que representan un pequeño porcentaje del inventario.

La compañía en la actualidad intenta gestionar su stock a través de una política de *just in time*, que presenta ventajas en cuanto a su disminución en los costos de almacenamiento y pérdidas por obsolescencia o vencimiento. Sin embargo, presenta el riesgo de faltas de stock por incumplimiento de sus proveedores en la entrega inmediata de los productos, por lo cual la determinación del stock es una tarea fundamental.

En tal sentido, habiendo clasificado su inventario, dentro de cada categoría se analiza el comportamiento de la demanda de sus productos, tanto en su importe, como en la cantidad de unidades comercializadas y se estima la demanda que tendrán en los próximos períodos. Realizado dicho análisis, se puede tener una estimación aproximada de las cantidades de stock necesarios, sus puntos de reorden y el stock de seguridad. Dicho análisis, hará que en productos no perecederos se puedan realizar menos pedidos y por más cantidades, logrando de esta forma una mejor posición frente a sus proveedores para la negociación del precio, y a su vez, logrará disminuir el stock de productos que no presentan una elevada rotación.

Las tareas antes mencionadas, junto con la implementación y el correcto uso del software, hará que se optimice la gestión del stock, logrando eficientizar el capital de trabajo, ya que significa en algunos casos obtener mejor precio de parte de sus proveedores, y en otros casos ahorrar en la compra de productos que no presentan una alta rotación o tienen un bajo margen de rentabilidad.

Actualización y clasificación de clientes. Realizar un análisis por tipo de clientes permitirá identificar los clientes de mayor proyección para el crecimiento y sostenibilidad del negocio. En base a esto, por un lado, se debe realizar una de las segmentaciones de acuerdo al volumen de compras, teniendo a *clientes grandes, medianos y chicos*.

La otra segmentación de los mismos, estará orientada a la frecuencia de su compra, de los cuales se propone que sean clientes *frecuentes, habituales y ocasionales*.

Estas clasificaciones de los clientes hacen hincapié por un lado a orientar la gestión de cobranzas, ya que no todas las gestiones deben ser realizadas de la misma manera, sino que se debe tener en cuenta quién es el cliente. Por otro lado, se podrá hacer campañas de marketing direccionadas a los clientes que desea la empresa.

Para esto, es fundamental contar con el registro actualizado de los mismos, por lo tanto, cuando los clientes visiten las sucursales, deben actualizar sus datos en el sistema implementado. Esto, se debe realizar en la línea de cajas, donde el cajero les solicite sus datos.

Analizar solvencia de los clientes. Se realiza un análisis crediticio de cada cliente, dividiendo a estos en dos grupos. Por un lado, los clientes empresas, por otro lado, los clientes que tienen pequeños comercios.

Para los clientes que se ubiquen en el rango de empresas, se les solicitará el último balance, en donde a través del estudio del índice de endeudamiento e índices de liquidez, se podrá tener un panorama más certero sobre su situación.

Analizando el índice de endeudamiento, se tendrá en cuenta si el porcentaje de deuda de corto y largo plazo, en donde se establece según criterio personal que para empresas con dicho índice superior a 0,66 no se le debería otorgar crédito.

Cuando se analiza la liquidez de la empresa, se utiliza el fondo de maniobra y test ácido, en donde para que se le pueda conceder crédito deberían encontrarse en valores por encima de 1,15 y 1 respectivamente, también definidos por criterio personal.

Cuando los clientes sean pequeños comercios, se realizará una valoración personal, de acuerdo a la ubicación que se encuentre, el stock que posea, el nivel de ventas que suele tener y la reputación que posea.

Para ambos clientes, se verificará su situación crediticia en el Banco Central de la República Argentina, otorgando créditos solamente a aquellos que se encuentren en situación 1. Otra acción que se toma para ambos, es pedir referencias comerciales para poder verificar su grado de cumplimiento con sus proveedores.

Con estas acciones se pretende reducir el riesgo de pérdidas por deudores incobrables y poder trabajar con clientes saludables financieramente.

Analizar e implementar nuevos sistemas de cobro. Se propone que la empresa empiece a utilizar los diferentes medios de cobranza alternativos existentes en la actualidad, específicamente a través de la aceptación de Mercado Pago, del cual se detalla a continuación sus costos financieros y en el período en el cual tendrá la liquidación.

Tabla 5

Información financiera cobros con mercado pago.

Medio de pago	Método de pago	Costo	Dinero Disponible
Con dinero disponible de Mercado Pago.	QR	0,8% + IVA	En el momento.
Con Mercado Crédito.		0,8% + IVA	En el momento.
Con tarjeta de débito.		0,85% + IVA	En el momento.
Con tarjeta de crédito.		6,39% + IVA	En el momento.
		4,29% + IVA	10 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
		2,99% + IVA	18 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
		1,49% + IVA	35 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.

		0%	70 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
Tarjeta de débito	Posnet mercado pago	3,15% + IVA	En el momento.
		3,09% + IVA	1 día después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
6,39% + IVA		En el momento.	
6,09% + IVA		2 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.	
Tarjetas de crédito		4,29% + IVA	10 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
		3,39% + IVA	18 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
		1,79% + IVA	35 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
		0%	70 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.

Fuente: Elaboración propia

En base a los costos actuales, se propone que acepte a Mercado Pago con todos sus medios de cobro, pero en los casos de que el cliente desee optar por pagar con tarjeta o QR, la empresa deberá fomentar que se realice a través del uso del código QR, ya que presenta un costo sensiblemente inferior al costo de recibir tarjetas de crédito y débito. Para incentivar a que el cliente elija la opción preferida por la empresa, podrá entre otras acciones, ofrecer sorteos de órdenes de compra.

Si bien, como se observa en las tablas 5 y 6, cuando se realizan ventas con tarjeta de crédito los costos financieros decrecen a medida que transcurre el tiempo para la liquidación de la venta, en la actualidad es una forma de pago que la empresa debe brindar, ya que, si no lo hace, perdería un importante segmento del mercado.

Cuando realice ventas con tarjetas de crédito, debería optar por tener el dinero disponible entre los 18 y 35 días.

Realizar políticas de descuentos por pronto pago y gestiones efectivas de cobro.

Con el objetivo de la reducción del plazo de cobranza, se intentará incentivar al cliente con un descuento por pago de contado, a su vez, y en el caso de que no cumpla con el plazo pactado, se puede aplicar un interés por mora. Sin embargo, esto último, debe ser tratado con mucho cuidado, ya que se debe intentar que el cliente lo puede ver como agresivo, y en base a esto, decida comprar en la competencia.

Gracias a la implementación del software, se podrá acceder fácilmente a reportes que permitirán al área de cobranzas tener un rápido acceso a la información de los comprobantes pagados, vencidos y próximos a vencerse, pudiendo de esta manera realizar una correcta gestión de la deuda a través de llamados y recordatorios. También, se puede sincronizar la facturación electrónica para que les llegue de forma automática a su correo. Lo mismo ocurre con las fechas de vencimiento, de esta forma les llegarán avisos a los clientes sobre la deuda.

En aquellos casos en que las acciones llevadas a cabo no surtan efectos y se dificulte su cobranza, se debe informar automáticamente a ventas para que se suspenda su cuenta de forma inmediata. Más allá de la aplicación de dicha acción, se debe seguir gestionando dicha deuda.

Analizar conveniencia de financiamiento de proveedores. La empresa en la actualidad está teniendo un plazo promedio de pago que ronda los 51 días. Si bien, el plazo es inferior al período de cobranza, sus directivos señalan que el plazo habitual es entre 0 y 30 días, dependiendo el proveedor.

Es muy factible que sus proveedores le apliquen un interés implícito por el plazo otorgado, el área de compras deberá negociar con estos un descuento por realizar el pago en un plazo inferior.

Si el proveedor no otorga ningún descuento, significa que no hay interés implícito, por lo tanto, le conviene continuar con el plazo actual, o bien, en base al punto anterior donde se apunta a tener menos pedidos, pero de mayor volumen, el área de compras debe intentar negociar mayor plazo.

A su vez, otra herramienta que debe aplicar la empresa, es que sus proveedores no emitan la factura hasta que el pedido no se ha recepcionado en forma completa, esto se hace con el objetivo de dilatar el vencimiento de las mismas para los casos en que sus proveedores envíen los pedidos en forma parcial.

Análisis de indicadores de endeudamiento, liquidez, plazos de pago, cobranzas, y rotación de stock. Como última medida se realiza un nuevo análisis de los indicadores de liquidez, plazos de pagos, plazos de cobranzas, rotación de stock y liquidez corriente para determinar la situación actual de la organización, y a partir de la cual se compararán sus resultados una vez implementada la acción.

Cabe aclarar que dicho análisis se debe realizar todos los meses, para poder evaluar la situación financiera de la empresa, y modificar los valores objetivos, en caso de ser necesario.

Implementación de la propuesta. Las implementaciones de todas las acciones desarrolladas en el presente trabajo estarán a cargo de la empresa, la cual será encargada de evaluar el correcto comportamiento de la misma, analizando los desvíos y aplicando acciones correctivas.

Evaluación y medición de los resultados

Como se expuso en el último párrafo, la empresa será quién realice la implementación de la propuesta, por lo tanto, sus resultados se verán reflejados una vez que se haya concluido dicho trabajo.

Para poder realizar una correcta evaluación, la empresa a través de su área de administración y finanzas, deberá analizar los siguientes indicadores claves, que le permitirán verificar si las acciones planteadas están teniendo el resultado esperado.

La propuesta será exitosa si al concluir el primer semestre luego de su implementación, el índice de plazo promedio de cobranza disminuye a 30 días, el índice de plazo promedio de pago se eleva a 55 días, los inventarios se transformen en dinero en efectivo o cuentas por cobrar en 24 días, y por cada peso de deuda de corto plazo se tiene 1,75 pesos para afrontarla.

Hay que destacar que en a largo plazo, el plazo promedio de cobranza óptimo para la empresa es el que se ubica en torno a los 21 días, sin embargo, para el primer análisis no se pretende llegar a dicho resultado, ya que significaría tomar acciones drásticas, pudiendo costarle una pérdida de ventas. Sin embargo, con el correcto desarrollo de las acciones planteadas, lo podrá conseguir a partir del segundo período analizado.

Tabla 7
Indicadores para evaluación de resultados

Indicador	Fórmula	Valor Actual	Valor objetivo en primera evaluación	Valor objetivo en segunda evaluación
Plazo de cobranza	$\frac{\text{Saldo promedio crédito por ventas}}{\text{Ventas netas del período}} \times 365$	60	30	21
Plazo de pago	$\frac{\text{Saldo promedio proveedores}}{\text{Compras totales}} \times 365$	51,07	55	60
Días Rotación de inventario	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de mercadería vendida}} \times 365$	94	24	20
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,57	1,75	2

Fuente: Elaboración propia

Dicha medición debe hacerse anualmente para de detectar a tiempo posibles desvíos de los resultados obtenidos con respecto a los planteados como objetivo, y así se puedan llevar adelante tareas para lograr revertirlos. Con estas acciones, el ciclo de efectivo será positivo.

Por último, mencionar que los valores objetivos deben ser revisados cada dos años, a fin de detectar si los mismos están acordes a la realidad micro y macroeconómica en que se encuentra inmersa la compañía.

Conclusiones

Al comenzar el presente trabajo, se planteó como objetivo fundamental aplicar una estructura de financiamiento óptima a través de la optimización de su capital de trabajo con el fin de aumentar su rentabilidad, es decir, plantear estrategias que optimicen el nivel del rubro créditos comerciales, inventarios y deudas comerciales.

Se eligió este tema ya que la empresa está teniendo una política de expansión, ya que presenta una evolución desfavorable del ciclo de efectivo, debiendo tener que acudir a fuentes externas para financiar sus compromisos de corto plazo. Cuando se realizó el análisis específico de la situación financiera de la empresa, a través del estudio de sus últimos tres balances, se detectó un fuerte crecimiento en el rubro de deudores por ventas, el plazo promedio de cobranza se ubicaba muy por encima del plazo que tenía previsto la empresa, no se realizaban mediciones y tampoco se tomaban acciones para poder revertirlo. También, es importante mencionar que el plazo de cobranza era superior al plazo de pago a sus proveedores, por lo cual, si esta situación no se revierte, es de esperar que la empresa se vea con serios problemas financieros.

A su vez, se observa una ineficaz gestión del stock, siendo el número de rotación de sus inventarios muy bajos para un rubro en el que se privilegia siempre la alta rotación.

Dichas acciones traen aparejado una disminución en su apalancamiento operativo, una pérdida de liquidez, y una pérdida de rentabilidad.

Para cumplir con lo mencionado anteriormente, se analizaron todas las variables que influyen en dicha gestión, se comenzó por un diagnóstico de la empresa para detectar cuáles eran los puntos críticos sobre los que se debía trabajar exhaustivamente y, luego, se definieron diferentes políticas de administración para los ítems bajo estudio.

Se planificaron una serie de acciones tendientes a mejorar el plazo de cobranza de la organización, la rotación de inventarios y el plazo de pago a proveedores.

La implementación de las mismas es una tarea que estará a cargo del área de administración y finanzas y logística principalmente, aunque con la incorporación de sistemas de gestión, se brindará una solución integral a toda la organización.

El cumplimiento de dicho objetivo lleva a lograr una administración eficiente que permite a la compañía continuar creciendo y seguir con su política de expansión y fortalecimiento de la marca, con una buena posición financiera y sin tener que recurrir a financiamientos externos con elevadas tasas de interés.

Se concluye que toda empresa necesita de una estructura de financiamiento óptimo, ya que, a través de esta, puede afrontar todas sus actividades, incluyendo todas aquellas

cuestiones que son vitales para el normal desenvolvimiento de sus actividades, de una manera ordenada y planificada, evitando sacrificar su rentabilidad al acudir a financiamiento externo.

Respecto al objetivo propiamente dicho, se considera que fue alcanzado en su totalidad, ya que cada una de las acciones fue en busca de dar una respuesta a la problemática identificada y a través de las cuales se cumplieron todos los objetivos específicos.

Recomendaciones

Para concluir, se brindan una serie de recomendaciones, sobre temas que no se pudieron abordar o tratar con la profundidad deseada en el presente trabajo.

En primer lugar, la organización deberá continuar la búsqueda de nuevos métodos para formalizar relaciones comerciales, buscando nuevos proveedores y aumentando su cartera de clientes. También se aconseja seguir trabajando para reducir al máximo el nivel de los inventarios, para lo cual puede basarse en el uso de inteligencia artificial y análisis de datos, buscando una estimación de parámetros que permitan determinar con precisión no sólo los niveles de consumo futuros, sino también reducir el stock de seguridad y la pérdida asociada a faltantes de insumos.

Debe mejorar su control interno, evitando duplicación de tareas o que ciertos sectores realicen tareas incompatibles por sus funciones.

Para concluir, y como recomendación final, se considera fundamental que la empresa debe mejorar en toda su estructura su plan de capacitación al personal, lo que le permitirá focalizar la atención en todos los puntos relevantes de la organización y debe incorporar progresivamente las nuevas TIC disponibles, que le permitirán hacer todos sus procesos más eficientes, traduciéndose en un aumento de su rentabilidad.

Referencias

- A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (2021), *Nosotros*. Recuperado el 20/08/2021 de <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Canvas, (2021). Bibliografía proporcionada por la Universidad Siglo 21. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Cordoba Padilla, M. (2012). *Gestiones Financieras*. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2012
- Dirección general de estadísticas y censos de la provincia de Córdoba (2021). *Sociodemografía*. Recuperado el 5/09/2021 de <https://estadistica.cba.gov.ar/sociodemografica/>
- Espinosa Chongo, Daisy (2007). *Políticas de Capital de Trabajo y su influencia en el riesgo y la rentabilidad empresarial*. Cuba: Universidad de Matanzas.
- Estupiñan, R., & Estupiñan, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Eco Ediciones. Recuperado el 28/09/21 de <http://www.gerencie.com/analisis-de-estados-financieros.html>
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de la producción*. México: Editorial Thomsom.
- Galvez, Pinilla (2008) *Gestión de cuentas por cobrar, teoría y aplicación*, Trabajo final de grado, Universidad del Bio-Bio de Concepción, Chile. Recuperado el 02/09/2021 de <http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1210/1/Galvez%20Mena%2C%20Claudia%20L.pdf>
- Garayo, A. (2020) *Aplicación de metodologías de optimización del capital de trabajo*, Trabajo Final para maestría en dirección de negocios. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado el 02/09/2021 de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/18183/Garayo%2C%20A.%20%282020%29.%20Aplicaci%C3%B3n%20de%20metodolog%C3%ADas%20de%20optimizaci%C3%B3n%20del%20capital%20de%20trabajo%20en%20una%20PyME%20del%20sector%20alimentario..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. (10ª ed). México: Ed. Prentice Hall.

Herrera, H. (2015). *Complementariedad de las inversiones a largo plazo y de capital de trabajo ante oportunidades de negocios y consideraciones de liquidez en países latinoamericanos*. Trabajo final de grado, Universidad ICESI. Recuperado día 02/09/2021 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000522>

INDEC, (2021). *Precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 30/08/2021 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>

Iparraguirre, Forte (2021), *Situación Argentina en el segundo trimestre*. Artículo publicado para Banco BBVA. Recuperado el 03/09/2021 de <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>

Serrano Battiston, N. (2019), *Determinación de la estructura de financiamiento óptimo de la empresa Redolfi SRL*. Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado el 01/09/2021 de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17843>