

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de Estructura de Financiamiento Optima

**Análisis del Capital de Trabajo y los ciclos de cobranzas, pagos e inventarios en la
empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L.**

Autor: Albizú, Joaquin Ramiro

Legajo: VCPB30236

DNI N° 32.165.950

Director de TFG: Gonzalez Torres, Alfredo.

2021

Resumen

El presente trabajo trata sobre la relevancia de lograr una estructura de financiamiento óptima en la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L, la cual se desempeña en el sector mayorista de productos alimenticios en la provincia de Córdoba, Argentina. Luego de un exhaustivo análisis mediante el uso de herramientas tales como FODA, PESTEL, e índices pertinentes, se logran identificar ciertos problemas relacionados con el objetivo, entre los cuales se puede mencionar, como los más significativos, la imposibilidad de trasladar ciertos costos al precio de venta, baja rotación de inventarios, ciclos de cobranzas y pagos deficientes. Estos problemas denotan una evolución negativa en la empresa, incrementándose los días del ciclo operativo, algo que, si bien por el momento no es crucial, el no tratarse a tiempo y debidamente podría provocar dificultades irreversibles. Es por ello que se decide la implementación de un plan de trabajo que, mediante acciones concretas y puntuales, de solución a los objetivos específicos. Estas acciones son, a saber, capacitaciones y acompañamiento al personal involucrado, clasificación de clientes y proveedores, nuevas políticas de cobranzas y pagos.

Palabras claves: Estructura de financiamiento, capital de trabajo, autofinanciamiento, ciclo de cobranzas, ciclo operativo, rotación de inventarios, ciclo de pagos.

Abstract

This paper deals with the relevance of achieving an optimal financing structure in the company A. J. and J. A. Redolfi S. R. L, which works in the wholesale sector of food products in the province of Córdoba, Argentina. After an exhaustive analysis with tools such as SWOT, PESTEL, and relevant indices, it is possible to identify certain problems related to the objective, among which we can mention, as the most significant, the impossibility of transferring certain costs to the price sales, low inventory turnover, poor collection and payment cycles. These problems denote a negative evolution in the company, increasing the days of the operating cycle, something that, although at the moment is not crucial, not being treated on time and properly could cause irreversible difficulties. That is why the implementation of a work plan is decided that, through specific actions, to solve the specific objectives. These actions are, namely, training and accompaniment to the personnel involved, classification of clients and suppliers, new collection and payment policies.

Keywords: Financing structure, working capital, self-financing, collections cycle, operating cycle, inventory turnover, payment cycle.

Índice

Introducción.....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis de contexto.....	7
Diagnostico organizacional general.....	10
Análisis específico según perfil profesional.....	11
Marco teórico.....	12
Diagnóstico y discusión.....	15
Declaración del problema.....	15
Justificación y relevancia del problema.....	15
Conclusión diagnóstica.....	17
Plan de implementación.....	17
Alcance.....	17
Recursos.....	18
Acciones.....	19
Acciones específicas.....	20
Marco de tiempo.....	23
Diagrama de Gantt.....	24
Medición.....	24
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	26

Introducción

La estructura de una empresa se compone de dos grandes bloques, Estructura de Inversión donde se observa el Capital de Trabajo y el Capital Inmovilizado, y Estructura de Financiamiento compuesta por Capital de Terceros y Capital de los Socios. La composición de estas estructuras está fuertemente ligada a la actividad que se realice y el tamaño de la empresa. A su vez, el Capital de Trabajo cuenta con diversas acepciones, el Capital de Trabajo Neto también es conocido como Fondo de Maniobra, que es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Es importante que esta diferencia sea positiva. Existen máximas en cuanto a las finanzas, una de ellas es que el Activo Corriente debe financiarse con Pasivo Corriente, Pasivo No Corriente, y en lo posible con Patrimonio Neto. Es vital no financiar Activo No Corriente con Pasivo Corriente, ello puede ocasionar problemas en la capacidad financiera y de pago de una empresa. Para lograr un Capital de Trabajo Optimo, entre otras cuestiones, se debe lograr contar con un ciclo financiero eficiente (Pedro Gonzales Urbina, 2013).

El Trabajo Final de Grado que se desarrolla en esta oportunidad busca determinar la Estructura de Financiamiento Optima para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L.

En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Miguel se hizo cargo de la librería, y Alonso viajaba a localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En el año 1975 los hermanos formalizaron esta división de funciones y se separaron. Alonso junto con su hijo José comenzaron con el negocio de distribución mayorista, en ese mismo año se conformó la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos, esto más tarde, en el año 1983, les propicio que la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreciera la distribución exclusiva de cigarrillos en la ruta Nacional N° 9. En el año 1990 se constituyó la nueva sociedad, Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., de aquí en adelante La Empresa o Redolfi, que es la actual denominación social y forma jurídica de la empresa madre.

A fines del año 1993 fallece Alonso Jacobo Redolfi, socio fundador de la empresa. Luego de un extenso proceso de sucesorio, La Empresa quedo conformada

desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos, Pablo, Lucas e Ignacio.

Redolfi a través del tiempo ha demostrado su crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Tiene como Visión ser una empresa líder en el mercado, y siempre estar abierto a nuevos desafíos y oportunidades, lo que conlleva a contar con proveedores muy diversos, proporcionar servicios de calidad a sus clientes, brindar desarrollo personal y profesional a sus empleados, impactando así de manera positiva en la sociedad. A su vez, todo ello hace a la misión de La Empresa y contribuye a poder lograrla. Entre sus valores se destacan, el respeto hacia todos los intervinientes, confianza al cumplir con lo acordado, honestidad, esfuerzo y dedicación partiendo desde las áreas de mayor jerarquía para dar el ejemplo y lograr sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, entre otros.

El problema se presenta debido a que en el sector donde se desempeña La Empresa los costos operativos y de los insumos sufren incrementos de manera constante y en mayor porcentaje del que pueden trasladar al precio de venta para continuar siendo competitiva en el mercado, lo que provoca que este desfasaje tenga que ser absorbido por la misma. Para que la empresa no pierda rentabilidad por lo mencionado anteriormente se deben incrementar las ventas, es decir, tener una mayor rotación de los inventarios. Para ello es necesario conocer y analizar los ciclos de cobranzas y pagos, y determinar la Estructura de Financiamiento Óptima.

Como antecedente se cita un artículo sobre la administración del Capital de Trabajo realizado por la Lic. en Administración de Empresas Peñaloza Palomeque (2008) en el cual señala que un nivel de flujo de efectivo óptimo es aquel que permite poder cumplir con las obligaciones de la empresa en el corto plazo. En concordancia con ello, Pérez, Bertoni, Sattler y Terreno (2015) en el trabajo titulado Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas donde se propone resolver el problema de la determinación de la estructura de financiamiento, indican que lograr una Estructura de Financiamiento Óptima es de una importancia significativa para las empresas, más aun para las pymes. Resaltando también la constante inestabilidad en el contexto que transitan los países de Latinoamérica. Por ultimo en el mismo trabajo se menciona que incrementar el uso de capital de terceros puede llevar a

la insolvencia y producirse cesación de pagos, por lo que resulta importante enfocarse en disminuir dicho riesgo. Como complemento de lo anterior y para reducir el uso de capital de terceros se puede mencionar la Tesis de Grado titulada Utilización de la técnica de tercerización de servicios en la gestión de cobranzas en una empresa en la ciudad de Mar del Plata, realizada por Facundo Guido Baroncini (2015) donde desarrolla el impacto económico que brinda la implementación de una gestión tercerizada de las cobranzas. Dicha implementación otorga resultados positivos mejorando el ciclo de cobranzas. El uso de esta técnica es algo cada vez más habitual en muchas empresas.

El actual estudio aplicado a Redolfi resulta de vital importancia, ya que el no contar con una Estructura de Financiamiento Óptima puede conducir a situaciones como por ejemplo que un atraso en las cobranzas lleve a una posterior demora en los pagos a proveedores, lo que implicaría un posible desabastecimiento y todo el funcionamiento de La Empresa se vería perjudicado. De persistir esto, la posición económico-financiera iría empeorando paulatinamente. Cabe destacar que dicho estudio debe ser realizado por un profesional en Ciencias Económicas, por ser quien cuenta con la preparación adecuada y competencias necesarias para que el análisis tenga resultados positivos para La Empresa.

Objetivo general

Determinar la Estructura de Financiamiento Óptima de la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa, utilizando el cálculo de índices y ratios relacionados con el capital de trabajo, los ciclos de cobranzas y pagos, y lo concerniente a inventarios.
- Analizar y mejorar el ciclo de cobranzas.
- Analizar y mejorar el ciclo de pagos.
- Analizar y mejorar el ciclo de los inventarios.
- Clasificar clientes y proveedores, según sus plazos de cobro y pago, cumplimiento de los mismos y volumen de compras y ventas, respectivamente.

Análisis de situación

Descripción de la situación

A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Dicha localidad cuenta con 5.326 habitantes y una superficie de 145.000 km². Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, la cual tiene un gran desarrollo agrícola-ganadero. La ubicación de la misma se torna estratégica, ya que se conecta de manera directa con Capital Federal a través de la ruta nacional N° 9, pasando primeramente por Córdoba Capital. Además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

Redolfi lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, además posee una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. En la actualidad cuenta con autoservicios mayoristas situados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, y con distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto. Para la distribución cuenta con una flota propia compuesta por 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor porte, 20 camiones y 5 montacargas. Además cuenta con aproximadamente 170 empleados, los cuales tienen baja rotación debido a que es decisión de La Empresa mantener al personal que está trabajando con ellos. Los empleados cuentan con régimen de promoción interna, es decir, que tomando como parámetro la antigüedad estos van logrando ascender, lo que no siempre es del todo conveniente.

El tener un espacio acotado y no estar unificados los depósitos conlleva a que se presenten limitaciones para realizar compras a mayor escala, se provocan desabastecimientos en sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, gran porcentaje de roturas y robo de mercadería, etc. Por tal razón se realizó un plan de inversión estratégica, se construyó un nuevo centro de distribución. Subsana las falencias antes mencionadas y aprovechando beneficios tributarios.

Organigrama de sucursales

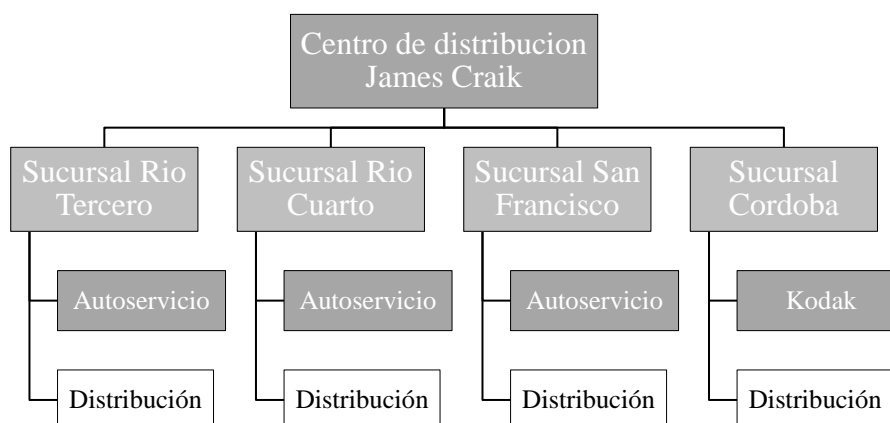


Figura N° 1- Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 se muestra como está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y como están compuestas cada una de ellas respecto a la forma de venta.

La Empresa hoy en día tiene aproximadamente 6000 clientes, que por lo general son negocios de barrios, minimercados, etc. El 80% de sus ventas son de contado y para el resto el plazo de cobranza no supera los 21 días. La contribución marginal se encuentra entre un 10% y un 30% dependiendo del tipo de producto y el volumen de compra realizada al proveedor. No posee clasificación de sus clientes por volumen ni por comportamiento de compra.

Los clientes son extremadamente sensibles a la variación de precios, por lo que pueden cambiar de proveedor fácilmente. Además al tratarse de productos de consumo masivo, el nivel de precios debe ser competitivo. Teniendo presente estos puntos, Redolfi debe diferenciarse de sus competidores en otros aspectos, tales como tiempo de entrega acotado, financiación en el pago, asesoramiento comercial, etc.

La Empresa cuenta entre sus proveedores con grandes empresas y de renombre, comercializa productos de empresas tales como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft 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.

Organigrama de la casa central en James Craik

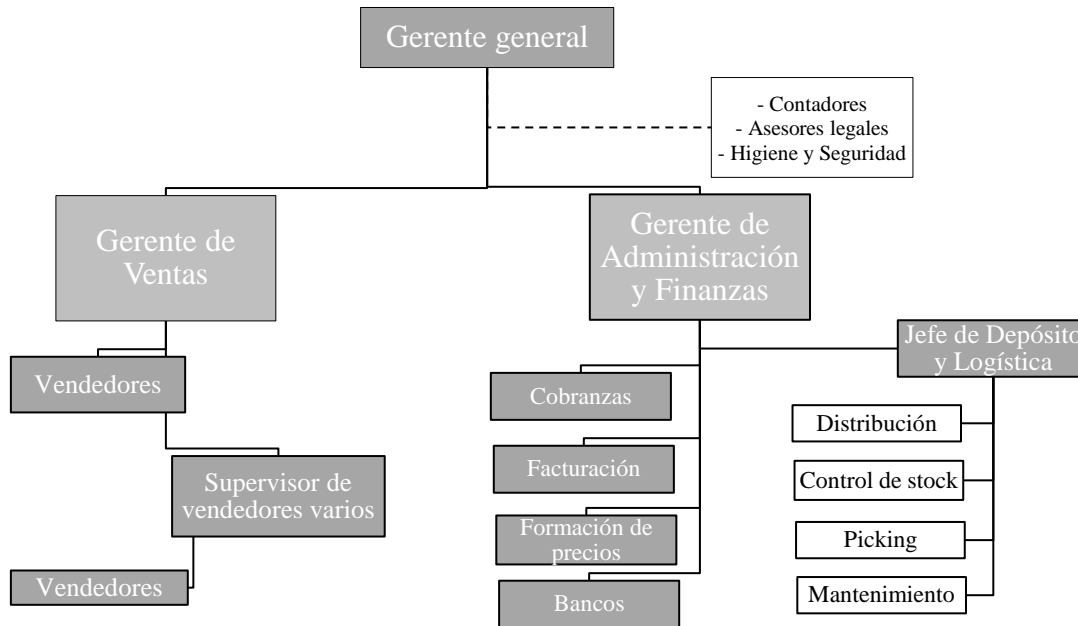


Figura N° 2- Fuente: Elaboración propia

La figura 2 muestra cómo está conformada la casa matriz en cuanto a sus departamentos y funciones. Lugar donde se centraliza la administración.

La función de Gerente comercial, por el momento es desempeñada por el Gerente general. Establece los objetivos de ventas a largo, mediano y corto plazo, entablando relación comercial con proveedores y clientes. El Gerente de ventas es el encargado de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión de ventas, lo supervisa el Gerente Comercial. Para ambos puestos no se exige poseer título universitario. El proceso de comercialización se efectúa en tres etapas principales, a saber, abastecimiento, recepción y ventas.

El Gerente de administración y finanzas tiene a su cargo las áreas de cobranzas, facturación, formación de precios y bancos, es importante que quien desempeñe esta función tenga las aptitudes necesarias para hacerlo de manera eficiente. En cuanto a la gestión de recursos humanos no cuenta con un departamento específico para ello, tampoco cuentan con un proceso de selección del personal, ni de inducción para los distintos cargos y puestos. Las funciones de Contaduría, Asesoría legal e Higiene y Seguridad se realizan de manera externa.

Análisis de contexto

Una herramienta oportuna para este tipo de análisis es PESTEL, la cual es el acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental o Ecológico y Legal. Consiste en analizar cada uno de estos factores en relación al grado de influencia que ejercen sobre la empresa.

Factores Políticos

En Argentina el sector político se encuentra fuertemente marcado por una grieta, la clase política y dirigencial en cuanto a lo gremial encuentran en la población un alto grado de rechazo. Debido a la emergencia sanitaria dicha grieta por momentos se vio atenuada, se tomaron decisiones en conjunto entre el Presidente Alberto Fernández, el Jefe de Gobierno Porteño Horacio Rodríguez Larreta y el Gobernador de la provincia de Buenos Aires Axel Kicillof (El Economista, 2020). Para la toma de decisiones políticas se suscitaba la dicotomía entre salud y economía, prevaleciendo en su mayoría el aspecto sanitario, más allá de esto por lo general cada vez son más las decisiones políticas que perjudican a las Pymes provocando que muchas tengan que bajar sus persianas (Pagina 12, 2020). Según un relevamiento de la Cámara de Comercio se estima que cerca de 42.000 Pymes cerraron (Diario Perfil, 2020). Se debe reconocer que más allá de las políticas del gobierno respecto al sector, esta situación se vio agravada por el aislamiento y las medidas tomadas respecto a la pandemia actual. Según la fase en la que se encuentre cada ciudad o localidad el gobierno habilita más o menos aperturas. Si bien debido al aislamiento la mayoría de los sectores se vieron perjudicados, este perjuicio para Redolfi no presentó impacto grave dado que los productos que comercializa son en su mayoría de primera necesidad. Cabe mencionar como medida política positiva, en el contexto de pandemia, para el sector empresarial la creación del programa ATP (Asistencia de emergencia al Trabajo y la Producción). También la implementación del IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) que ha permitido que el impacto socioeconómico de la pandemia sea atenuado, esto representó una inyección de dinero en el bolsillo de la población que de manera razonable se utilizó para la compra de artículos de la canasta básica, porque en La Empresa la caída de sus ventas no fue de gran impacto.

Factores Económicos

Como bien se sabe la situación y económica en Argentina no es de la más sana. Si bien posee una de las economías más grandes de América Latina, y cuenta con abundantes recursos naturales, importantes reservas de gas y litio, y es líder en producción de alimentos. Debido a la pandemia Argentina sufrió una caída del PBI del 9,9% (Grupo Banco Mundial, 2021), en general esto se explica en que solo las actividades consideradas esenciales han podido trabajar con cierta normalidad, pero al verse afectada toda la economía, no han podido producir y generar como lo venían haciendo antes de la llegada del Covid-19. Al hablar de economía en Argentina, no se debe dejar de mencionar a la inflación. Para el año 2020 la inflación estuvo en torno al 36%, la aceleración de la misma se explica por las decisiones del gobierno de postergar una serie de aumentos a lo largo de 2020, basado esto en los efectos producidos por la pandemia. Este índice en la Argentina va en contraste con lo que ocurre con el resto de la región (La Nación, 2021). En Argentina la gente se ha acostumbrado a vivir en una constante crisis económica (Julián Zicari, 2020), presenta altos índices de inflación año a año, caída del PBI, incremento del desempleo, cada vez más personas están por debajo de la línea de la pobreza, todo ello hace que los hábitos de consumo se vayan modificando, y se opte cada vez más por productos de segundas y terceras marcas, algo a lo que Redolfi debe ir adaptándose, es decir, incluir en sus ventas productos y marcas que antes no comercializaba.

Factores Sociales

Como se mencionara anteriormente James Craik localidad donde se encuentra situado el centro de distribución principal y la administración central de Redolfi, cuenta con 5.300 habitantes aproximadamente, es decir, es una localidad pequeña donde prácticamente todos se conocen entre sí, por lo que el vínculo entre la empresa y la sociedad es estrecho. En la actualidad es cada vez mayor la demanda por parte de la sociedad hacia las empresas, es decir, se exige que las organizaciones cuenten con RSE, Responsabilidad Social Empresarial. Teniendo en cuenta esto y por su perfil solidario Redolfi participa de manera permanente y desinteresada con instituciones que a su vez participan de la calidad de vida de la comunidad, lo cual es muy valorado.

Factores Tecnológicos

Redolfi se interesa constantemente en contar con innovación tecnológica para su funcionamiento, posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última realizada, la demanda semanal y el stock actual. Los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Es primordial estar constantemente actualizado en materia tecnológica, en la actualidad se habla mucho del llamado sistema IoT internet en las cosas, esto ayudaría a que las maquinas puedan ser controladas a distancia mediante dispositivos conectados vía internet y por ejemplo se pueda mover mercadería y preparar pedidos sin encontrarse en el lugar. Además este sistema en un futuro cercano va a transformar las dinámicas de consumo y la forma de interactuar con lo que nos rodea. Ministerio de Modernización, Presidencia de la Nación (2016). Contar con desarrollo tecnológico en Argentina es cada vez más difícil, la constante suba del dólar, es decir, devaluación del peso hacen que esto se vuelva prácticamente imposible. Dicho esto, en Redolfi todas las maquinas nuevas que fueron compradas recientemente cuentan con mayor tecnología lo que reduce los daños ocasionados por las mismas.

Factores Ambientales

A nivel global cada vez cobra mayor relevancia la relación entre las empresas y el medioambiente, existe una fuerte demanda social y de determinadas Organizaciones de protección ambiental en que las empresas tomen conciencia en cuanto al cuidado del ambiente. Es por ello que se debe hacer un uso responsable de los recursos, como por ejemplo el papel, además se debe ir evolucionando hacia la utilización de energías sustentables, tales como energía solar, energía eólica, o al menos procurar que se pueda aprovechar en gran parte la jornada laboral de la luz natural, economizando así energía eléctrica y disminuyendo el impacto en el ambiente. Si bien Redolfi no cuenta con un departamento de Higiene y seguridad, se realizan inspecciones regulares donde quien las realiza brinda recomendaciones, las cuales se cumplen de acuerdo a lo indicado.

Factores Legales

Argentina es uno de los países con mayor presión tributaria en el mundo. En general esta carga fiscal se relaciona con el nivel de desarrollo económico de cada país (Fundación de Investigación Económicas Latinoamericanas FIEL, 2006). Esto hace que

poder mantener una empresa en funcionamiento sea sumamente complejo. Las leyes tributarias se deberían ir actualizando para generar cada vez mayor producción, generando un impacto positivo en lo social por la generación de empleo genuino, y fomentando el desarrollo y crecimiento de un país. Algo que en Argentina no ocurre, cada vez producir conlleva mayores costos, el desempleo y la pobreza van en aumento con el correr de los años, más allá de la bandera política de los distintos gobiernos de turno. Es menester mencionar que en el año 2003 se sanciona la Ordenanza 1564/07 la cual obliga que a partir del año 2012 los galpones ya sean para la producción o depósito sean trasladados fuera de la zona urbana de la localidad de James Craik. Brindando para las organizaciones que lo hicieran antes del año 2009 beneficios tributarios y subsidios para quienes contraten nuevos empleados. Por ultimo como factor legal se puede mencionar que en Redolfi, la nómina salarial de sus trabajadores se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Diagnóstico organizacional general

En este diagnóstico se va a utilizar el análisis FODA que es una de las herramientas más esenciales de la planificación estratégica. En este análisis se identifican y estudian entre los factores internos los que constituyen fortalezas y debilidades para la empresa, y entre los factores externos los que representan oportunidades y amenazas para la organización.

Matriz FODA: empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L.

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica Distribución por cuenta propia Distribución exclusiva primeras marcas Precios competitivos Cartera diversificada de proveedores Diferenciación del producto Baja rotación del personal Innovación tecnológica 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribución marginal baja Ciclos de cobranzas y pagos deficientes Baja rotación de inventarios No clasificación de clientes No existe sistema informatizado para el control en la recepción No contar con estrategia publicitaria Tamaño de infraestructura
Factores Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de distribuir nuevos productos Mercado creciente 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Clientes extremadamente sensibles a variación de precios Mercado competitivo Crisis económica Pandemia Incremento constante de los costos e insumos

Cuadro N° 1 – Fuente: Elaboración propia

Análisis específico según el perfil profesional

Actualmente la empresa no cuenta dentro de la organización con un departamento contable, como puede observarse en el organigrama esta función es realizada por un asesor externo, quien limita sus funciones al cumplimiento de deberes formales del ente ante organismos estatales, como ser presentación de declaraciones juradas de IVA frente a AFIP. Por esta razón y por todo lo mencionado en los análisis desarrollados arriba cobra relevancia el estudio específico que se realice.

La estructura financiera es la primera apreciación a nivel rubros del balance general, los cuales básicamente son tres, activo que compone la estructura de inversión, pasivo y patrimonio neto que componen la estructura de financiamiento. Dentro del activo, el capital de trabajo se identifica con el activo corriente, y el capital inmovilizado con el activo no corriente. El pasivo es conocido como capital de terceros y el patrimonio neto como capital propio. A su vez el pasivo corriente representa deudas de corto plazo, y el pasivo no corriente junto al patrimonio neto representan lo conocido como capitales permanentes (Pedro Gonzales Urbina, 2013).

Al ser Redolfi una empresa comercial, generalmente se considera que en su estructura de inversión cuenta con un importante porcentaje de capital de trabajo, representado este principalmente por la mercadería, a su vez el capital inmovilizado también de un tamaño importante está representado por los depósitos, instalaciones, flota de vehículos para la distribución.

A partir de los estados financieros se debe realizar a tono con los objetivos planteados un análisis profundo de los principales elementos integrantes del activo corriente, a saber, cuentas por cobrar y de los bienes de cambio o inventarios. Y del principal elemento del pasivo corriente, es decir, de las cuentas por pagar o proveedores. Cabe destacar que el estudio de estos elementos no es oportuno sino se tienen en cuenta los demás elementos como por ejemplo las ventas, las compras, etc. No se pueden examinar aisladamente, pero si se debe hacer énfasis en ellos.

Como profesional en ciencias económicas, se debe observar cómo fueron evolucionando estos elementos en los años bajo análisis, su relación porcentual en cuanto al rubro que integran, la rotación de los mismos. En base a todo lo mencionado plantear mejoras que conduzcan a poder optimizar la estructura de financiamiento, más precisamente tomando en tal sentido el autofinanciamiento, es decir, el que la empresa

obtiene por si misma sin necesidad de recurrir a fuentes de financiación como por ejemplo los bancos.

Marco teórico

Para el análisis e interpretación de los Estados Contables, es necesario primeramente conocer que son los mismos, según Fowler Newton (2002) son informes sobre la situación patrimonial de una empresa, la evolución de su patrimonio durante un periodo determinado, la evolución financiera durante el mismo periodo. La mayor parte de estos informes se refiere a datos del pasado o a lo sumo del presente, pero son de gran utilidad para poder realizar estimaciones sobre el futuro de la empresa. Deben ser preparados de acuerdo a los requerimientos de sus usuarios principalmente los externos, a saber Bancos, proveedores, posibles inversores, AFIP, etc.; y de acuerdo a normas contables e impositivas. El análisis de los Estados Contables sirve a los usuarios internos para la toma de decisiones.

Mario Biondi (1996) indica que los principales EECC básicos son: el estado de situación patrimonial, el estado de evolución del patrimonio neto, el estado de resultados, el estado de origen y aplicación de fondos o flujo de efectivos, además se debe agregar a ellos información complementaria y anexos pertinentes. Continuando con la teoría desarrollada por Mario Biondi (1996), el estado de situación patrimonial o balance general nos muestra cómo se presenta la estructura financiera de una empresa, es decir, su estructura de inversión dada esta por el activo, y su estructura de financiamiento dada por el pasivo y el patrimonio neto.

Senderovich (2013) describe que a la estructura de inversión, se compone por activo corriente y activo no corriente. El activo corriente representa lo que se conoce como capital de trabajo, y el activo no corriente representa al capital inmovilizado de una empresa. La estructura de financiamiento está compuesta por capital de terceros, es decir, el pasivo, el cual a su vez se debe clasificar en corriente y no corriente; y capital de los socios o patrimonio neto.

En relación al capital de trabajo neto Alvarez Piedrahita (2016) sostiene que el mismo es positivo cuando los flujos de efectivo de actividades que representan ingresos, tales como ventas y cobranzas son superiores a los que se relacionan con actividades de financiamiento, tales como por ejemplo pago a proveedores.

La composición de la estructura de inversión de una empresa está ligada a la actividad que desarrolla la misma y a su tamaño. Por lo general se entiende que las empresas comerciales cuentan con mayor participación del capital de trabajo en su activo, dado esto a que deben contar con una importante presencia de inventarios y cuentas por cobrar. A su vez para la composición de la estructura de financiamiento, deben tenerse en cuenta lo que se conoce como políticas financieras sanas, donde se indica por ejemplo que el activo no corriente no debe financiarse con pasivo corriente, es decir, solo debe financiarse preferentemente con patrimonio neto y en menor medida con pasivo no corriente. En consideración a lo mencionado precedentemente, el Dr. Pedro Gonzales Urbina (2013) señala que una empresa se encuentra en una situación financiera equilibrada cuando los pasivos no corrientes sumados al patrimonio neto cubren la totalidad de los activos no corrientes y los activos corrientes fijos, entendidos estos últimos como un nivel mínimo de activos circulantes de carácter fijo.

El análisis horizontal o análisis de tendencias como lo define Fowler Newton (2002), el cual consiste en comparar los valores del año bajo estudio sobre los valores del año tomado como base, multiplicado esto por 100, para llevarlo a valores porcentuales. Este análisis nos va a indicar por ejemplo si las deudas comerciales en el año bajo estudio han aumentado o disminuido respecto del año tomado como base y en qué porcentaje.

Se complementa el análisis con el cálculo de ratios o indicadores, como por ejemplo tasas de rentabilidad, formula de Dupont, márgenes, rotaciones, capital de trabajo, liquidez, endeudamiento, solvencia, entre otros. (Senderovich, 2013).

Estas técnicas o análisis por sí solo no efectivos, es necesario interpretarlos y analizarlos en conjunto. Por ejemplo un incremento de las cuentas por cobrar, puede deberse a un incremento de las ventas, cambio de políticas de cobranza o ambas. Además como lo mencionara Olivera Novelo (2016) todos estos datos deben ser comparados con información del sector donde se desempeña la empresa, para así obtener una visión más global sobre la situación en la que se encuentra la misma.

Cuando se trata el tema de estructura de financiamiento optima, es imprescindible que se mencione el Teorema de Modigliani y Miller, que establece que en un mercado eficiente las decisiones financieras que se tomen en relación a la estructura de capital y combinaciones de financiamiento por las que opte una empresa

pasan a ser irrelevantes y no alteran el valor de la misma (Modigliani y Miller, 1958). Dadas las condiciones económicas y financieras de Argentina mencionadas en el análisis de contexto, este Teorema no es de posible aplicación en el país.

En contraposición con lo anterior, se menciona la Teoría de Jerarquía de Preferencia de Financiamiento, donde Myers y Majluf (1984) infieren que es importante evitar o reducir los costos provenientes del financiamiento externo. Es decir, las fuentes de financiamiento dejan de ser irrelevantes, y se debe tomar en un primer momento y de manera preferencial fuentes de financiamientos internas, lo conocido como autofinanciamiento.

El autofinanciamiento está directamente relacionado con el ciclo efectivo, el cual se compone de la diferencia entre el ciclo operativo menos el periodo promedio de las cuentas por pagar. El ciclo operativo a su vez se compone del periodo promedio de permanencia de los inventarios más el periodo promedio de las cuentas por cobrar.

Oscar Edmundo Lamattina (2018) indica que comprar de más resta liquidez, comprar de menos implica incumplir con los clientes. Almacenar de más incrementa los costos además que se debe contar con mayor espacio físico, almacenar de menos afecta las ventas y nuevamente no poder cumplir con los clientes. Cobrar fuera de término afecta la liquidez y genera mayores costos. Es por ello que cobra relevancia realizar una gestión eficiente del capital de trabajo, algo que si bien es muy complejo, es sumamente necesario.

Dentro de estos análisis es significativo tener a bien el estudio de los plazos de cobranzas, de pagos y lo relacionado a los inventarios. . El Dr. Pedro Gonzales Urbina (2013) señala que mientras más alta sea la rotación de las cuentas por cobrar será más favorable para la empresa, es decir, que los plazos de cobro sean más cortos. En este sentido se debe tener mucho tacto para que una política de crédito muy restrictiva no perjudique las ventas. Algo similar ocurre con los bienes de cambio, su plazo promedio de permanencia en stock debe ser bajo, es decir, la rotación de los mismos debe ser elevada. En relación a la rotación de las cuentas por pagar ocurre lo inverso, lo recomendable es que la misma sea baja, en lo posible menor a la de cobranza, es decir, que los plazos de pago sean mayores.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El capital de trabajo es un factor muy importante en el funcionamiento de una empresa. Como se observa, Redolfi está padeciendo ciertas falencias en el mismo. Tales como el no poder trasladar los incrementos en los costos al precio de venta, el ciclo de cobranzas y el ciclo de pagos no están siendo óptimos, la liquidez debido a esto se ve perjudicada y en deterioro, la rotación de inventarios no está siendo la necesaria para un adecuado funcionamiento.

Justificación y relevancia del problema

Ratios

INDICE / AÑO	2020	2019	2018
Capital de trabajo neto	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$ 15.493.417,34
Liquidez corriente	1,57	1,91	1,64
Liquidez seca	1,02	1,35	0,88
Liquidez acida	0,04	0,24	0,02
Contribución Marginal	21,63%	20,82%	20,02%
Índice de Rotación de Inventarios	4,94	5,61	4,82
Plazo Promedio de Inventarios	74	65	76
Índice de Rotación de Créditos por Ventas	7,26	7,26	14,52
Plazo Promedio de Créditos por Ventas	50	50	25
Índice de Rotación de Cuentas por Pagar	8,53	7,33	6,81
Plazo Promedio de Cuentas por Pagar	43	50	54
Ciclo operativo bruto (en días)	124	115	101
Ciclo operativo neto (en días)	81	65	47

Cuadro N° 2 - Fuente: Elaboración propia

Respecto a los inventarios como se observa en el Cuadro N° 2 el índice correspondiente evoluciono de manera positiva del año 2018 al 2019, no así del año 2019 al 2020, es decir, en el último año la evolución fue decreciente y ello es algo negativo para la empresa. Paso de permanecer 65 días en 2019 a permanecer 74 días en 2020. A menor velocidad en la rotación es mayor el tiempo de permanencia de las mercaderías en stock, lo que implica por ejemplo mayores costos de almacenamiento.

Relacionado con la rotación de los inventarios se puede mencionar a la contribución marginal, dado que a menor rotación de los inventarios, mayor debería ser la contribución marginal para así no perder rentabilidad. La contribución marginal fue para el año 2018 del 20% - año 2019 del 21% - año 2020 del 22%. Se podría decir que

la misma no tuvo grandes variaciones, pero al haber evolucionado de manera negativa el índice de rotación de inventarios, la rentabilidad se vio afectada.

En cuanto al capital de trabajo neto el mismo ha aumentado en el 2019 respecto al 2018 y disminuido en 2020 respecto del 2019, considerando eso último los valores siguen siendo positivos. El índice de liquidez corriente para los últimos tres años se mantuvo en valores más que aceptables. Los valores de la liquidez seca siguen siendo aceptables, es decir, que si se presentaran mayores problemas en los inventarios, la empresa igualmente podría hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. No ocurre lo mismo si tomamos los valores de la liquidez acida para los últimos tres años, lo que implica que si Redolfi además de presentar problemas significativos con el stock, también los tuviese con los créditos le sería imposible cumplir con la cancelación de sus pasivos corrientes. Todo esto último en general es algo de difícil ocurrencia.

De las cuentas por cobrar se observa que la rotación de las mismas fue para el año 2018 de 14,52 veces en el año – para el año 2019 de 7,26 veces en el año – para el año 2020 de 7,26 veces en el año, lo que infiere que los créditos en promedio son cobrados para el año 2018 cada 25 días, para el año 2019 cada 50 días y para el 2020 a los 50 días de efectuada la venta. En cuanto a las cuentas por pagar la rotación fue para el año 2018 de 6,81 veces, para el año 2019 de 7,33 y para el año 2020 de 8,53 veces. Es decir, que los plazos medios para el pago a proveedores fueron de 54 días para el 2018, 50 días para el 2019 y de 43 días para el año 2020. Realizando estos dos análisis se observa que en el año 2018 Redolfi tenía bastante margen para poder cumplir con sus proveedores si se presentaban inconvenientes al momento de las cobranzas, es decir, cobraba en promedio a los 25 días y debía pagar a los 54 días teniendo un margen de 19 días. No ocurrió lo mismo para el año 2019 donde debía cancelar su deuda con proveedores a los 50 días de efectuada la compra, y las cobranzas por las ventas se realizaban a la misma cantidad de días, es decir, que si se presentaba algún inconveniente en la cobranza esto repercutiría en el pago a proveedores. En el año 2020 el plazo promedio para las cobranzas también fue cada 50 días, el plazo promedio para las cuentas por pagar fue cada 43 días, es decir, la situación empeoró respecto al año 2019, en el 2020 Redolfi debía cumplir con sus obligaciones 7 días antes de poder realizar las cobranzas, para no tener inconvenientes y no caer en cesación de pago debió

recurrir a financiamiento externo, ajeno al que brinda el autofinanciamiento, algo que se desea evitar.

Conclusión diagnóstica

Como se observa a lo largo de este Trabajo Final de Grado la situación económica y financiera de Redolfi en el último año en relación al capital de trabajo y sus principales elementos, a saber, cuentas por cobrar, bienes de cambio y cuentas por pagar, ha evolucionado negativamente respecto a los años anteriores. De mantenerse sobre este camino La Empresa puede empezar a presentar problemas irreversibles, es por ello que se torna necesaria y urgente la intervención de un profesional en ciencias económicas por ser quien cuenta con los conocimientos para revertir esta situación y evitar que Redolfi entre en cesación de pago, incumplimiento con sus clientes, entre otras cuestiones, que podrían conducir a que en el peor de los casos deba bajar las persianas.

Plan de implementación

Alcance

De contenido: en el presente trabajo se pretende determinar la estructura de financiamiento óptima para la empresa Redolfi, basado esto en el análisis y mejora de los rubros créditos por ventas, bienes de cambio y cuentas por pagar, es decir, los rubros que componen el ciclo operativo neto y hacen a lo que se conoce como autofinanciamiento. Haciendo hincapié en los plazos promedio de permanencia de inventarios, de créditos por ventas y de cuentas por pagar. Para lograr esto se debe trabajar con las áreas y responsables donde se interactúa con dichos rubros, a saber, gerencia general, gerencia de ventas, supervisores de ventas, vendedores, gerencia de administración y finanzas, departamento de cobranzas, jefe de depósito y logística, control de stock, entre otros.

Temporal: se desarrollará durante el año 2021. En un primer momento se desarrollará lo concerniente a la implementación propiamente dicha, y luego se continuara de manera más esporádica con tareas de sostenimiento del plan, lo que implicara retroalimentación de la información para ir evaluando lo realizado y observar si se van logrando mejoras.

Ámbito geográfico: el trabajo será desarrollado en la empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Extendiéndose el mismo a las sucursales de La Empresa, logrando así mejoras de manera integral, lo que sería oportuno y pertinente.

Metodológico: teniendo en cuenta los objetivos, se utilizarán metodologías descriptivas, correlacionales, explicativas, del tipo cualitativas y cuantitativas.

Limitaciones: para la realización del presente trabajo se puede mencionar como limitación al mismo, aspectos relacionados con la pandemia tales como las restricciones a la circulación, restricciones a la realización de reuniones de más de 10 personas en ambientes cerrados, etc. Estas limitaciones no presentan mayores complicaciones y pueden ser subsanadas con el uso de la tecnología.

Recursos

Para la realización del trabajo se necesitarán y utilizarán recursos tanto tangibles como intangibles, recursos existentes y proporcionados por la empresa, como así también recursos brindados por el profesional.

Entre los recursos podemos mencionar:

- Reuniones con personal jerárquico
- Reuniones con personal operativo
- Capacitaciones
- Espacio físico para reuniones y capacitaciones
- Proyector o Smart tv
- Equipos informáticos
- Teléfonos celulares
- Medios de movilidad
- Viáticos
- Estados contables, sus respectivas notas y anexos.
- Calculo de índices
- Honorarios profesional en ciencias económicas

Cabe destacar que los honorarios serán determinados por la cantidad de horas que demande el trabajo y el valor modulo vigente. Las horas en un principio y durante la implementación propiamente dicha serán considerables e irán reduciendo al momento de que se encuentre en la etapa de sostenimiento. El primer mes la carga horaria será de

100 hs. En el segundo y tercer mes disminuirá a 80 hs. por cada mes. Y del cuarto mes al doceavo la carga horaria será de 60 hs. para cada periodo mensual. El valor en módulo de la hora profesional será de \$ 500 y se aplicara un módulo y medio por cada hora reloj.

Honorarios Implementación

Mes	Cantidad de Horas	Valor Modulo	Cantidad de Módulos	Total
Enero	100	\$ 500,00	1,5	\$ 75.000,00
Febrero	80	\$ 500,00	1,5	\$ 60.000,00
Marzo	80	\$ 500,00	1,5	\$ 60.000,00
Total Implementación	260	\$ 500,00	1,5	\$ 195.000,00

Cuadro N° 3 - Fuente: Elaboración propia

Honorarios Sostenimiento

Mes	Cantidad de Horas	Valor Modulo	Cantidad de Módulos	Total
Abril	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Mayo	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Junio	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Julio	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Agosto	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Septiembre	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Octubre	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Noviembre	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Diciembre	60	\$ 500,00	1,5	\$ 45.000,00
Total Sostenimiento	540	\$ 500,00	1,5	\$ 405.000,00

Cuadro N° 4 - Fuente: Elaboración propia

Acciones

En primer lugar se deben llevar a cabo una serie de reuniones con el personal jerárquico de la empresa, donde a modo de entrevista se consultará sobre los inconvenientes que ellos notan que está teniendo Redolfi, solicitarles información sobre los estados contables, información sobre las políticas de stock, cobranzas y pagos con las que se maneja. Luego se debe analizar toda esta información, mediante el cálculo de ratios comparar las políticas o lo esperado con la realidad. Seguido se debe realizar una planificación que sea posible de cumplir y que no pierda el eje dado por la Visión y Misión de la empresa. Dicha planificación no debe proponer cambios bruscos y

radicales, los mismos deben realizarse de manera paulatina. Esta planificación debe ser expuesta a la gerencia general mostrando los motivos de la misma, puntualizando los recursos que se van a utilizar, el plazo de duración, los resultados que se buscan obtener, y marcando fuertemente los beneficios que se logran.

Una vez acordado el trabajo a realizar con la gerencia general se debe comenzar con las acciones concretas relacionadas con los objetivos específicos, los que conducirán al logro del objetivo general. Algunas de estas acciones tendrán efecto en más de uno de los objetivos específicos.

Acciones específicas

Clasificar a los clientes, lo que permitirá poner foco en quienes sean de mayor importancia para la empresa, o bien brindará pautas de cómo actuar con cada uno de ellos. Esta clasificación se puede hacer tomando distintos parámetros.

De acuerdo a la periodicidad en las compras: los que realizan compras de manera frecuente no deben ser desatendidos y deben ser tratados con mucho tacto al momento de querer realizar algún cambio para con ellos, por ejemplo en la forma de pago. Los que realizan compras de manera esporádica, aquí se debe indagar sobre los motivos con el fin de que se conviertan en clientes frecuentes.

De acuerdo al volumen de compra: a los que realizan compras en grandes cantidades debe brindárseles especial atención, pudiendo ofrecerles descuentos o dándoles algunos presentes. Los que realizan compras en volúmenes promedios también son importantes para la empresa y debe hacerse cierto esfuerzo para mantenerlos y en lo posible que pasen a realizar compras en volúmenes aún mayores. Los que realicen escasas cantidades de compras, aquí se debe analizar si merece el esfuerzo para que compren mayores cantidades o no.

De acuerdo a la relación actual: los más importantes en este sentido son los clientes actuales, los mismos no deben ser descuidados. En relación a los clientes inactivos, se debe investigar las causas por las que dejaron de comprar, analizar su situación y evaluar la conveniencia de recuperarlos. En cuanto a los clientes potenciales, deben ser motivo de búsqueda constante para la empresa y los vendedores.

De acuerdo al cumplimiento de pago: este es un parámetro muy importante. Aquí se puede encontrar a clientes que cumplen con el pago según lo acordado. Clientes morosos, los cuales pueden serlo de manera eventual o de manera constante, en estos

últimos se debe trabajar con el fin de lograr que cumplan con el pago en tiempo y forma.

Luego de lograr una excelente clasificación de los clientes, se debe trabajar con todo el personal que interactúa con ellos, por ejemplo vendedores, gerente comercial, responsable de cobranzas. De ser necesario fijar nuevas políticas para las ventas y las cobranzas. Realizar capacitación y acompañamiento a los vendedores, y al responsable de cobranzas indicando la manera de trabajar en general y la manera de actuar frente a las distintas clases de clientes.

Redolfi tiene como política de venta y cobranza que el 80% de sus ventas son de contado y el resto no supera los 21 días para la cobranza, algo que como se vio por medio de los índices calculados no se cumple. Razón por la cual es necesario como se mencionara, fijar nuevas políticas, las que se precisan en los dos párrafos siguientes, y que estas sean factibles de cumplir.

En relación a los clientes frecuentes y de compras en pequeños volúmenes se debe implementar como política de venta y cobranza lo conocido como contra factura, es decir, que la primer compra debe ser cancelada al momento de recibir la segunda compra, pudiendo ser el personal encargado de la distribución y reparto el que realice la cobranza. Para el cumplimiento de esto las visitas de preventistas y los repartos deben tener estipulados los días, los cuales solo podrán ser modificados en el caso de haber días feriados. Esta metodología es muy utilizada cuando los clientes son negocios de barrios y de no gran envergadura, los cuales no cuentan con algún tipo de administración o manejo específico de cuentas bancarias. Aquí lo recomendable para la empresa es que las ventas no sean en grandes volúmenes, favoreciendo esto en gran medida la rotación de las mercaderías algo que se mencionara como objetivo específico. Entre una compra y la siguiente por parte del cliente el plazo debe oscilar entre los 5 y 14 días, es decir, que el plazo promedio de cobranza en estos clientes debe estar dentro de ese rango de días, lo que sería próximo a ventas al contado, y que favorece también la liquidez.

Para los clientes frecuentes, pero de compras en grandes volúmenes se puede ofrecer como forma de pago cheque de pago diferido el cual puede ser cobrado por el preventista, o bien mediante cheque electrónico (también diferido), este último de gran utilización a partir de la pandemia actual y que puede ser visualizado directamente en el

homebanking de la empresa. En ambos casos se fija como meta que la fecha de cobro del valor debe ser entre los 15 y 30 días de fecha de factura. El contar con estos valores en cartera, puede servir para utilizar como medio de pago hacia los proveedores de Redolfi, o bien de ser necesario ser descontados en el banco. Esto último de tornarse habitual, plantea la necesidad de evaluar minuciosamente en que banco o bancos tener cuenta corriente, es decir, con que bancos operar. Como complemento de acuerdo a la clasificación de estos clientes se deben establecer límites de crédito, algo que es de gran importancia al momento del seguimiento de las cuentas por cobrar.

Como se observa una buena clasificación de clientes, indicando también que productos son los que compran con mayor frecuencia y mayor volumen, sumado a que en su gran mayoría los clientes de La Empresa son negocios de barrio, son medidas que hacen al logro de mayor rotación de inventarios, algo que también se mencionara como un objetivo específico a cumplir. Aquí también se debe realizar capacitación al personal interviniente en las compras y jefe de depósito, distribución y control de stock. Cabe destacar la importancia de tener en claro que y como se vende, para a su vez saber qué y cómo comprar, es decir, este análisis debe ser integral. Se debe lograr un eficiente manejo de los inventarios, para evitar sobre stockearse lo cual podría producir improproductividades y pérdidas por vencimientos o roturas además de afectar en cierto punto la liquidez, evitar sub stockearse lo que podría derivar en faltantes en entregas a clientes generando cierto desgaste en la relación con ellos, y dando lugar a que recurran a otros proveedores. Para optimizar lo mencionado sobre los inventarios, entre otras cuestiones, es importante trabajar sobre puntos de equilibrio de productos significativos teniendo en cuenta sus costos de almacenamiento y costos de adquisición. La rotación de mercaderías debe ir a tono con la rotación de las cuentas por cobrar, es decir, que ya sea para el primer grupo de clientes o el segundo, descriptos más arriba, que en el momento que se produce una venta se debe producir también la cobranza de la venta inmediata anterior realizada al mismo cliente.

En cuanto al pago a proveedores, también se debe realizar una buena clasificación de los mismos, aquí cobra relevancia el saber por ejemplo si ante una eventual mora en el pago se cobran intereses o no, si alguno factura en dólares y cobra o no diferencia de cambio al momento del pago. Conociendo esto, se debe dar prioridad de pago a aquellos proveedores que cobren intereses o diferencias de cambio, evitando

así incurrir en gastos financieros, pero teniendo especial cuidado y tacto de que si se paga fuera de término a los que no cobran intereses, esto no afecte la relación comercial con los mismos. Fijando como política de pago el plazo de 45 a 60 días. Es importante para poder cumplir con estos plazos entre otras cuestiones que las facturas por compras sean registradas en tiempo y forma, es decir, tener conocimiento de la deuda desde el momento en que se genera la misma. Para poder cumplir con todo lo mencionado anteriormente se realizara capacitación y acompañamiento sobre las personas responsables de las cuentas por pagar y el pago. Por ejemplo se debe capacitar sobre el cálculo de intereses y diferencias de cambio, para que al momento en que se reciba una nota de débito por estos conceptos se pueda controlar que la misma se encuentre correctamente calculada, también capacitar sobre conciliación de cuentas entre otras cuestiones.

Marco de tiempo

Para el desarrollo del marco de tiempo en el cual se va a realizar el trabajo, se van a diferenciar dos momentos, en primer lugar el marco de tiempo para el plan de implementación propiamente dicho, es decir, todas las tareas y acciones que conduzcan al logro total o parcial de los objetivos, se hace mención a logro parcial ya que se debe tener como misión un proceso de mejora continua. Este primer momento tendrá una duración de tres meses. A continuación y una vez finalizado el mismo, en un segundo momento y por un término para llegar al plazo total de un año se realizaran las acciones que permitan el sostenimiento de dicho plan, estas acciones deben permitir la retroalimentación de la información, es decir, se van a realizar evaluaciones tendientes a la medición del avance del plan y grado de mejora y logro de los objetivos planteados.

Conclusiones

Redolfi tiene como visión ser una empresa líder en el sector en el que se desempeña, para ello cuenta con una ubicación estratégica, y principalmente con una trayectoria de aproximadamente 50 años que le brinda el conocimiento necesario para lograr lo propuesto como visión. A pesar de lo mencionado, en el último año se presentaron problemas relacionados con el capital de trabajo, tales como imposibilidad de poder trasladar en igual manera los incrementos de los costos operativos a los precios de venta con el fin de seguir siendo competitivos, baja rotación de inventarios, ciclos de cobranzas y pagos deficientes. Como vimos en los antecedentes, un nivel de flujo de efectivo óptimo es el que permite poder cumplir con las obligaciones en el corto plazo, además es recomendable evitar el uso de capital de terceros, pudiendo también optar por una gestión tercerizada de las cobranzas.

Identificados los inconvenientes de La Empresa, se plantearon objetivos específicos tales como análisis y mejora de los ciclos de cobranzas, pagos e inventarios, que conduzcan al objetivo general de lograr determinar una estructura de financiamiento óptima. Para el cumplimiento de ello se realizó un profundo análisis de la empresa, interno, externo y de los estados contables. Al no contar Redolfi con un departamento contable interno, se destaca la intervención de un profesional en Ciencias Económicas.

El Teorema de Modigliani y Miller establece que en un mercado eficiente las decisiones financieras son irrelevantes al momento de determinar la estructura de financiamiento de una empresa, por las condiciones de Argentina este Teorema no es de posible aplicación, razón por la cual se toma la Teoría de la Jerarquía en cuanto al financiamiento, la que conduce a evitar el financiamiento por parte de terceros, tales como los bancos, y el uso principal de lo que se conoce como autofinanciamiento.

Descriptas las falencias de la empresa y fundados los objetivos, se decide la realización de un plan de implementación, con su consiguiente sostenimiento, que conlleve al logro de los objetivos y subsanar los problemas. Dicho plan para ser eficiente se elaboró por un profesional en Ciencias Económicas, y consistió en lograr los objetivos mencionados, es decir, no solo plantearlos sino que también focalizar esfuerzos en su cumplimiento efectivo. Obtener plazos de cobranza más cortos, cumplir con pedidos de clientes en tiempo y forma, fidelización de clientes, mayor rotación de inventarios, mejor aprovechamiento de depósitos y de logística trabajando sobre las

rutas de entrega, plazos de pagos más holgados, trabajar sobre puntos de equilibrio para las compras abogando en la obtención de posibles bonificaciones, mejorar relación comercial con proveedores. Todo lo mencionado tendiente a mejorar el ciclo efectivo. Todo esto a través de capacitación, acompañamiento, nuevas políticas, etc. Como se mencionara oportunamente el no lograr los objetivos puede desencadenar en situaciones adversas e irreversibles, por ello la importancia, relevancia y significatividad de dar tratamiento y cumplir lo planteado.

Recomendaciones

Por último se recomienda:

* Continuar con el sostenimiento en el largo plazo. Ya que si bien se logren los objetivos planteados, el no seguir con las acciones específicas puede conducir nuevamente a la situación descrita en el año 2020.

* Crear un departamento contable interno integrado en su mayoría por profesionales de Ciencias Económicas, o estudiantes avanzados de la carrera, que se dedique principalmente al abordaje de las tareas administrativas y de auditoría de gestión planteadas en el presente trabajo.

* Aprovechar la estabilidad obtenida en la etapa de sostenimiento, y traducir esto en crecimiento, es decir, no estancarse en los logros obtenidos, sino que aprovecharlos y utilizarlos como efecto palanca para crecer en alcance, cobertura, volumen de operaciones de manera controlada, sin producir desfasajes en la estructura de financiamiento y sus ciclos.

Referencias

- Alvarez Piedrahita, I. (2016). Finanzas Estratégicas y Creación de valor. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Baroncini, Facundo Guido (2015). Utilización de la técnica de tercerización de servicios en la gestión de cobranzas en una empresa en la ciudad de Mar del Plata. Universidad F.A.S.T.A.
- Biondi, M. (1996). Interpretación y Análisis de estados contables (5° ed.). Buenos Aires: Editorial Macchi. Pp. 161, 163, 166 – 174.
- Boletín Oficial de la República Argentina, miércoles 1 de abril de 2020. Programa de Asistencia de emergencia al Trabajo y la Producción. Decreto 332/2020. DECNU-2020-332-APN-PTE.
- Diario digital El Economista, 25 de marzo de 2020. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2020-03-la-politica-argentina-en-tiempos-de-coronavirus/>
- Diario digital La Nación, 01 de enero de 2021. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/subas-precios-el-ano-se-despide-mayor-nid2556944/>
- Diario digital Página 12, 22 de marzo de 2020. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/254282-el-problema-de-las-pymes-no-es-de-competitividad-es-de-repre.>
- Diario digital Perfil, relevamiento Cámara de Comercio, viernes 24 de julio de 2020. Recuperado de [https://www.perfil.com/noticias/economia/estiman-que-a-julio-cerraron-en-el-pais-cerca-de-42-mil-pymes.phtml.](https://www.perfil.com/noticias/economia/estiman-que-a-julio-cerraron-en-el-pais-cerca-de-42-mil-pymes.phtml)
- Fowler Newton, E. (2002). Análisis de estados contables. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Fundación de Investigación Económicas Latinoamericanas FIEL (2006), la presión tributaria sobre el sector formal de la economía – 1ª ed. – Buenos Aires.
- Grupo Banco Mundial, 05 de abril de 2021. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Argentina%20es%20una%20de%20las,de%20aproximadamente%20US%24450%20biliones%2C&text=Durante%202020%20el%20pa%C3%ADs%20sufri%C3%B3,%205%2C%20la%20mayor%20desde%202002.>

- Ministerio de Modernización, Presidencia de la Nación (2016). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/paperbenchmarkinternacional-iot.pdf>
- Mg. Pedro Gonzales Urbina (2013). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Lima, Perú.
- Modigliani, F. y Miller M. (1958). El costo del capital. Finanzas corporativas y teoría de la inversión. Revista económica estadounidense. Vol. 48, junio, pagina 261-297. Estados Unidos.
- Myers, S y Majlis N. (1984). Decisiones de inversión y financiación empresarial. Cuando las empresas tienen información que los inversores no tienen. Revista de economía financiera. Vol. 13. Estados Unidos.
- Olivera Novelo, J. (2016). Análisis de Estados Financieros. Col. La Loma Tlalneplata, Estado de México: UNID.
- Oscar Edmundo Lamartine (2018). Análisis de estados financieros: un enfoque integral – 3ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018.
- Peñaloza Palomeque, M. (28 de junio de 2008). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942157009>
- Pérez, Jorge Orlando; Bertoni, Martin; Sattler, Silvana Andrea y Terreno, Dante Domingo, (30 de abril de 2015). Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas. Cuadernos de Contabilidad, 16 (40), 179-204. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.bpme>
- Senderovich, I.; Telias, A. (2013). Análisis e interpretación de Estados Contables. Índices económicos y financieros: estudios de casos. Editorial Errepar.
- Zicari, Julián (2020). Crisis económicas argentinas: de Mitre a Macri – 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mayo de 2020.