

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Determinación de estructura de financiamiento optima**

Incidencia de las cobranzas para determinar las necesidades de financiamiento de

A. J. y J. A. Redolfi S. R. L

Autor: Ponce Stacul Claudia Verónica

Legajo: VCPB11381

DNI: 31803174

Director de TFG: Alfredo González Torres

Argentina, noviembre, 2021

# Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<i>Objetivo General</i> .....	3
<i>Objetivos Específicos</i> .....	3
<b>Análisis de Situación</b> .....	4
<i>Descripción de Situación</i> .....	4
<i>Análisis de Contexto</i> .....	6
<i>Factores Políticos:</i> .....	6
<i>Factores Económicos</i> .....	7
- <i>Factores Sociales</i> .....	7
<i>Factores Tecnológicos:</i> .....	8
<i>Factores Ecológicos</i> .....	8
<i>Factores Legales</i> .....	9
<i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	9
<i>Diagnostico Organizacional</i> .....	10
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> .....	11
<b>Marco Teórico</b> .....	14
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	17
<i>Declaración del problema</i> .....	17
<i>Justificación del Problema</i> .....	17
<i>Conclusiones Diagnosticas</i> .....	18
<b>Plan de Implementación</b> .....	19
<i>Alcances de la implementación</i> .....	19
<i>Limitaciones</i> .....	19
<i>Recursos</i> .....	19
<i>Acciones y marco de tiempo</i> .....	20
<i>Desarrollo de la Aplicación</i> .....	21
<i>Evaluación y Mediciones</i> .....	25
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	26
<i>Recomendaciones</i> .....	27
<b>Anexo</b> .....	30

## **Resumen**

El presente reporte de caso tuvo como objetivo determinar la estructura de financiamiento óptima para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L que le permita cubrir las necesidades de liquidez e incrementar la rentabilidad en el año 2021. Luego del análisis de situación del periodo 2020-2018, se pudo determinar la falta de cumplimiento de las políticas comerciales lo que ha incrementado el plazo de cobros. Conjuntamente, se observó una reducción de la rotación de los inventarios por el cambio de las decisiones de compra de los clientes y exigencia de pagos anticipados por parte de los clientes. Por estas razones, la empresa recurrió a adelantos en cuenta corriente y un crédito a largo plazo, para financiar las obligaciones inherentes a la actividad. Estas decisiones redujeron un 50% la rentabilidad. Finalmente, con la evaluación de las diferentes ofertas de financiamiento para Pymes, se presentó una alternativa de financiamiento, solicitando fondos en una entidad financiera a una tasa subsidiada, lo que redujo los gastos financieros en un 52% e incrementando el resultado neto del ejercicio.

*Palabras Claves: Pymes, capital de trabajo, financiación, gastos financieros, rentabilidad*

## **Abstract**

The objective of this case report was to determine the optimal financing structure for the company A. J. y J. A. Redolfi S. R. L that allows it to cover liquidity needs and increase profitability in 2021. After the situation analysis of the 2020-2018 period, it was possible to determine the lack of compliance with commercial policies, which has increased the collection period. Together, a reduction in inventory turnover was observed due to the change in customer purchasing decisions and the demand for advance payments by customers. For these reasons, the company resorted to checking account advances and long-term credit to finance the obligations inherent to the activity. These decisions reduced profitability by 50%. Finally, with the evaluation of the different financing offers for SMEs, a financing alternative was presented, requesting funds in a financial entity at a subsidized rate, which reduced financial expenses by 52% and increased the net result of the year.

*Keywords: SMEs, working capital, financing, financial expenses, profitability*

## **Introducción**

El presente reporte tiene como objeto definir una estructura de financiamiento óptima para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L, le permita cubrir las necesidades de liquidez e incrementar la rentabilidad en el año 2021.

Para que las empresas puedan desarrollar su actividad, los directivos requieren contar con información fehaciente para tomar decisiones que le permita alcanzar el objetivo de maximizar el valor empresarial, que para Feldman (2018), es el producido por la toma de decisiones relacionadas con la inversión y la financiación.

Esta empresa familiar inicio en el año 1975, cuando Alonso Redolfi, junto a su hijo José, se unen para desarrollar el negocio de distribución mayorista. La primera sucursal fue inaugurada en el año 1987 en Río Tercero y para continuar con crecimiento en el año 1990, cambio de figura jurídica, convirtiéndose en Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. Finalmente quedó conformada por 4 sucursales en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba. Sin embargo, a pesar de su crecimiento, desde la gerencia no ha establecido un manual de procedimientos que permita reducir los errores en las actividades que componen el proceso de comercialización, el cual está compuesto por tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. La empresa cuenta con aproximadamente 6000 clientes, distribuidos en toda la provincia, los cuales son visitados por vendedores preventista o visitan una de las 4 sucursales. La política comercial de la empresa ha establecido que la condición de venta sea de contado, quedando habilitados a solicitar crédito, con un plazo máximo de 30 días, el cual es otorgado por el gerente. La informalidad del otorgamiento de los créditos y la falta de análisis de la situación financiera de los clientes ha generado que el plazo de ventas se incremente en 20 días, es decir, de 50 días, demorando el flujo de ingresos de efectivo de la empresa. Si a esta realidad, se suma que el plazo medio de pagos ha llegado a los 43 días, debido a la reducción de 11 días, se expone la falta de control de flujos de ingresos y egresos, observando un descalce financiero. Ante la falta de liquidez, la empresa buscó financiamiento externo en entidades financieras, sufriendo un incremento de los gastos financieros del 98%.

Según el análisis de los Estados Contable del periodo 2020-2019-2018, en relación al capital de trabajo, se observó un incremento generado por el aumento de los créditos por ventas, situación que hay que controlar dado que de continuar, la empresa deberá solicitar financiamiento externo para cubrir el faltante de fondos. Continuando con el análisis del pasivo, se pudo determinar que la principal fuente de financiamiento son las obligaciones con los proveedores y en segundo lugar recurre al financiamiento en entidades bancarias donde la empresa es cliente, tomando créditos de corto como de largo plazo. En el año 2020, la empresa, ante la falta de liquidez, solicitó adelantos en dos entidades financieras, representando un 22% de las cuentas por pagar. Junto con el crédito solicitado a largo plazo, provocó el incremento de los gastos financieros, exponiendo que el costo de las fuentes de financiamiento elegidas son elevadas, por lo que es necesario ofrecerle otras fuentes de financiamiento más convenientes para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. Finalmente, toda la situación ha generado que la rentabilidad se reduzca un 50%, llegando a un 2,5%.

Las deficiencias en la gestión, sumado al impacto de la inflación y la crisis económica que transcurre el país, ha ocasionado un incremento de los costos operativos, los cuales no son trasladados a los precios, para ofrecer precios competitivos, generando una reducción de las ganancias y una caída de la rentabilidad. La tasa de rentabilidad de la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. ha llegado al 2,5%, es decir, una reducción del 50%. Esto expone que la empresa deba establecer una estructura de financiamiento del capital de trabajo que permita contar con los fondos disponibles para el desarrollo de la actividad y finalmente pueda lograr el incremento de la rentabilidad de la empresa.

Como antecedentes se analizó lo expresado por Orlando, Sattler, Terreno y Bertini (2015), establecieron que la estructura de financiamiento es una combinación de títulos de deuda y patrimonio. El uso del capital ajeno genera un incremento del riesgo de insolvencia, por ende se debe elegir la combinación que genere que el costo del capital sea mínimo y el valor de la empresa sea máximo.

Seguidamente, se analizó el trabajo de González (2014), sobre la gestión financiera de Pyme del sector comercial. Para el autor, las empresas que poseen una gestión deficiente del capital de trabajo, requieren medios de financiamiento de corto

plazo. Conjuntamente, pudo determinar que las empresas que logran la eficiencia en sus operaciones son las que poseen mayores alternativas para acceder a financiamiento. Así, determino una relación positiva entre la gestión financiera, liquidez y eficiencia por un lado y las alternativas de financiamiento a largo plazo.

Finalmente, se puede determinar la relevancia de la realización del presente trabajo para exponer la utilidad de definir una estructura de financiamiento para lograr maximizar la rentabilidad y ser utilizado como ejemplo para otras empresas del sector.

#### *Objetivo General*

Determinar la estructura de financiamiento óptima para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L de la localidad de James Craick que le permita desarrollar su actividad, cubriendo las necesidades de liquidez e incrementando la rentabilidad en el año 2021.

#### *Objetivos Específicos*

- Evaluar el periodo de inventario, rotación de inventario y rotación de proveedores para lograr la eficiencia de la gestión del inventario y en la gestión de pagos de la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L
- Evaluar los plazos de cobranza para determinar el cumplimiento de la política comercial en la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L
- Determinar el ciclo operativo, ciclo de efectivo y capital de trabajo operativo para determinar la necesidad de fondos para el desarrollo de la actividad en el año 2021.
- Evaluar las diferentes fuentes de financiamiento disponibles en el mercado que se ajusten a las necesidades de fondos que le permita incrementar la rentabilidad en el año 2021.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de Situación*

En James Craik, provincia de Córdoba, se encuentra A. J. y J. A. Redolfi S.R.L una empresa de tipo familiar del sector mayorista, siendo su actividad principal la comercialización y distribución al por mayor de productos alimenticios y cigarrillos. Las marcas que comercializa son Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Y cuenta con la distribución exclusiva de algunas marcas de primera línea, logrando diferenciarse de sus competidores. Con 50 años dentro del sector y un plantel de 170 empleados, ha logrado instalar cuatro sucursales con autoservicios mayoristas, abastecidos por un centro de distribución. Si bien no posee un sistema de información que permita clasificar a sus clientes, posee aproximadamente 6000 clientes, ubicados en la provincia de Córdoba, llegando al sur de Santa Fe y San Luis. En función a las ventas, las mismas observan un crecimiento sostenido, lo cual no es replicado en la tasa interna de rentabilidad, la que rondaba el 5% y se redujo, llegando al 2,5 %, generado por un incremento de los costos operativos, los cuales no son absorbidos por los precios para perder competitividad.

En el caso de los competidores, se observan dos grupos:

- Mayoristas con salones comerciales. En cada localidad posee competidores, por esta razón busca diferenciarse, ofreciendo un stock variado de productos y marcas, envíos a domicilio y el asesoramiento comercial para los que abren un nuevo local comercial.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio. Posee dos grandes competidores en la provincia de Santa Fe, Rosental y Micropack, que buscan ampliar su zona de distribución e incorporarse en la provincia de Córdoba.

La estrategia definida por la empresa es la diferenciación con respecto a sus competidores por medio de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, ofreciendo y precios competitivos. Si bien cuenta con un amplio surtido de productos, la falta de controles internos impide detectar las debilidades que han generado que la rentabilidad de la empresa tuviera una reducción del 50%, llegando a un 2,5%.

Cuenta con un grupo de 35 vendedores preventistas, que junto con una flota de 73 vehículos, entre utilitarios y camiones de gran porte, le permite estar más cerca de los clientes, que aproximadamente son 6000. Si bien no los tiene clasificados, se destaca la presencia de despensas de barrios, minimercados, quioscos, etc., que demandan volúmenes reducidos de productos.

El proceso de comercialización está conformado por tres etapas.

1. Abastecimiento: Realizado desde el centro de distribución se cumple con las demandas de las sucursales mayoristas y los vendedores preventistas. La empresa cuenta con un sistema informático que le permite determinar los productos a adquirir, por medio de una estimación en función a la última compra, la demanda semanal. Sin embargo, y ante la falta de un sistema que determine el stock real de los productos en el depósito, el valor arrojado por el sistema es modificado ante la observación de la falta de algún producto. También se observa pérdidas por la presencia de productos vencidos o perdidas de ventas por no contar con lo solicitado por el cliente.

2. Recepción de la compra: Una vez que llegan los productos al depósito, los controles se realizan en forma manual, porque no cuenta un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, utilizando el listado de pedidos entregado por el encargado de compras. Si se observan que la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor, para que el de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Posteriormente se colocan los productos en sus respectivos anaqueles. Se observa una falta de cuidado, quedando expuesto ante la observación de productos con su envoltorio rotos, los cuales deben eliminarse.

3. Venta. No hay un procedimiento preestablecido ni restricciones de compras. La metodología dentro de las sucursales es la de autoservicio y en el caso de los vendedores preventistas, realizan visitas a los clientes y/o posibles nuevos clientes, donde ofrecen las diferentes marcas disponibles. No se exigen volúmenes de venta, solo requisitos tributarios (ser monotributista o responsable inscripto) pero no poseen poder para negociar una reducción en los precios. Las condiciones de venta son: al contado, representando el 80% del total de ventas y a crédito con la autorización del gerente con un plazo máximo de 30 días. No se observa un análisis de la situación financiera previo a la autorización del crédito, como tampoco controles para verificar el cumplimiento de los plazos otorgados. También, se ha incorporado en las sucursales, asesoramiento



comercial para aquellos clientes que están instalando su local. A lo que se suma visitas de seguimiento cada 15, lo que le permite diferenciarse de su competencia.

La empresa cuenta con otro canal de comercialización, el electrónico, pero como no cuenta con personal capacitado, su manejo es ineficiente presentando demoras en las respuestas, lo que reduce la concreción de las ventas, limitando el ingreso de fondos desde este canal.

Tampoco se observa una política definida de publicidad que permitan potenciara la marca. Solo patrocinan eventos y equipos deportivos locales (básquet y fútbol), por medio de la entrega de camisetas con la marca de la empresa. También realiza aportes solidarios a instituciones educativas locales.

### *Análisis de Contexto*

Para realizar el análisis de contexto se empleó la herramienta PESTEL.

#### *Factores Políticos:*

Las acciones políticas están enfocadas a reducir el impacto generado el Covid-19. Las restricciones de circulación y la autorización solo para actividades consideradas esenciales lo que generó una caída profunda en la actividad económica, por lo que la política estuvo enfocado en la reactivación productiva y económica promoviendo el empleo formal y de calidad como también la salida exportadora de las empresas argentinas (particularmente las PyMEs). Entre los planes se encuentran: Programa de Competitividad de Economías Regionales–PROCER, Agencia Nacional de Capacitación PyME - Plataforma CapacitAR, Plan PyMEs Verdes, Plan de Transformación Digital PyME y Red de Asistencia Digital PyME (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021). Conjuntamente continúa con la negociación con el FMI, tratando de reducir los intereses y un cambio en los plazos de pago, para evitar entrar en default. Las medidas exigidas van desde la reforma estructural del Estado, reforma previsional y laboral y exigencias de equilibrio fiscal, lo que permitiría recuperar la confianza de los inversores locales e internacionales (Sticco, 2019).

También continúa con el plan de vacunación, de forma de lograr la inmunidad de rebaño, con el acuerdo con diferentes desarrolladores, lo que permitirá incrementar la circulación de la población. Luego del resultado negativo de las elecciones P.A.S.O, para

el gobierno, han generado que las medidas políticas estén enfocadas a revertir el impacto, con congelamiento de precios y nueva emisiones monetarias para contar con fondos para cubrir planes y asistencias.

### *Factores Económicos*

En iniciado el segundo semestre del año 2021, existen programas de asistencia y financiamiento a las PyMES, política industrial para el fomento y el desarrollo de estas empresas, El FOGAR (una herramienta que otorga garantía a las PyMEs.), solo en agosto del 2021 lleva respaldadas 3.252 garantías por \$2.744.130.986. Se puso en marcha el programa PyMEs en Góndolas, un plan integral que busca capacitar y darle financiamiento a 8 mil PyMEs para que, en línea con la implementación de la Ley de Góndolas. Además está abierto el Registro de Proveedores de Supermercados donde las PyMEs ya se pueden inscribir, para facilitar la comercialización entre proveedores y supermercadistas (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021). Desde la secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa se estableció que se concedieron, 658.712 créditos a tasa subsidiada del 24%, (Telam, 2021). Esto indica que existen diferentes fuentes de financiamiento a las que puede optar la empresa Redolfi que le generaría un menor gasto financiero. Otra herramienta implementada para mantener el consumo interno fue la extensión del programa precios cuidados. En el caso de los precios, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) realizado por el BCRA para el segundo semestre, se estima una inflación del 48,4% anual y el PIB crecerá 7,2% al finalizar el año 2021 (El economista y REM, 2021). En el caso del índice de precios mayoristas acumuló un 32,7%, lo que impulsa los el índice de precios minorista.

#### *- Factores Sociales*

Los hábitos de las personas no paran de evolucionar. Las personas buscan las segundas marcas, de esta forma, se estabilizó el consumo masivo. Si bien, durante las restricciones, había incrementado la elección de compras en lugares de cercanía, principales clientes de Redolfi, con los precios cuidados, las personas están volviendo a los supermercados, reduciendo las ventas de Redolfi (El Economista, 2021). Este comportamiento está impulsado porque según el informe del Indec, haciendo un análisis del primer semestre del año 2021, más de 40% de la población es pobre y más de la mitad (56,3%) de las personas de 0 a 14 años son pobres. Esto es un reflejo de la caída del empleo que lo llevó a que la tasa de desocupación del 9,6%. Estos datos generan que las

tendencias de consumo estén enfocadas a la búsqueda de reducir el impacto del escaso nivel de ingresos, buscando segundas y tercera marcas.

#### *Factores Tecnológicos:*

El mundo tecnológico no se detiene. La conectividad en esta pandemia fue crucial para unir a las personas que estaban en aislamiento. El canal electrónico fomentó el comercio electrónico. Se observó un incremento de las compras de bienes de consumo. Donde opera la empresa Redolfi existen competidores que están utilizando este canal, por lo que deberá invertir para potenciar este canal. Las empresas que impulsaron este canal han visto incrementar sus ventas, reduciendo de esta forma el impacto de la CODID-19. Se incluyeron nuevos instrumentos de pago como link de pago, billeteras electrónicas, QR y el debin (Ministerio de Economía, 2020), los cuales se incorporaron para facilitar el cobro. Estos elementos deben ser incorporados por las empresas para facilitar el cobro de las ventas. Es necesario que Redolfi capacite a su personal para utilizar el canal como medio para expandirse.

Otro nuevo comportamiento es el incremento de las e-commerce, donde las personas desde su dispositivo, pueden adquirir los productos y servicios que requieren para satisfacer sus necesidades, buscando precios y promociones. Esto genera que las empresas, incluida Redolfi, al precio de los productos que compra y a las promociones. Van a comparar y a analizar con un mayor grado de información y planificación. Esta tendencia se impulsó por el aislamiento pero el 70% de los que realizaron sus compras de forma on-line en pandemia, indicaron que seguirán con la misma tendencia (Mercado.com, 2021)

#### *Factores Ecológicos*

La Ley General de Ambiente N°25.675, es la que regula el daño ambiental que pueden ocasionar las organizaciones y la personas. Y siguiendo los lineamientos, en el ámbito provincial está regulada por la Ley N° 7373. Estas exponen que la atención estaba en el análisis de los procesos productivos, pero en la actualidad se busca no solo la minimización del daño ocasionado por las actividades, sino también, buscando la protección integral del trabajo, por medio del Plan de Desarrollo Productivo Verde. El mismo busca congeniar tres sostenibilidades: la ambiental (reducir el impacto de las acciones productivas), la social (generación de puestos de trabajo formales para reducir

la pobreza y la desigualdad) y la macroeconómica (para evitar las recurrentes crisis). La premisa es que las tres sostenibilidades deben darse en simultáneo: no se puede apuntar a la sostenibilidad social y macroeconómica dejando de lado la ambiental, ni tampoco buscar la sostenibilidad ambiental dejando las otras dos de lado (lo que ocurriría, por ejemplo, si importáramos todos los bienes que mejoran nuestra huella ambiental) (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

### *Factores Legales*

La empresa como persona jurídica legalmente constituida, debe cumplir con todas las obligaciones contables, legales y fiscales. Se encuentra inscripto en el impuesto a las ganancias y es agente de retención (SICORE) e IVA. Debe cumplir con las disposiciones del CCT 130/75. No cuenta con el Certificado MyPyme, (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021)

### *Análisis del Micro Entorno*

Para realizar el análisis se utilizó la herramienta las 5 fuerzas de Porter:

#### **Figura 1**

#### *5 fuerzas de Porter*

Amenaza de la entrada de nuevos competidores:	La amenaza es baja, por las fuerte barreras para el ingreso, constituidas por la inversión requerida para equipamiento, logística, plantel de empleados y capacitaciones, stock de variadas marcas. Redolfi además de poseer la distribución de grandes marcas, ha logrado la distribución exclusiva.
Poder de Negociación con compradores:	El poder de negociación está relacionado al tipo de producto que requiera. Si los clientes demandan un producto donde el oferente tiene distribución exclusiva, el poder es bajo. Deben aceptar los precios y condiciones establecidas para su adquisición. En el caso de productos que no presentan exclusividad, el poder es medio pueden cambiar de proveedor dado que los productos son estandarizados.
Amenaza por el ingreso de productos sustitutos	El poder está relacionado con la posición del producto en el mercado. Cuando el producto es de primera línea o si es distribuido exclusivamente por el mayorista, la amenaza, es baja. Si el producto no es exclusivo, los clientes podrían cambiar de proveedor. Se puede adquirir en hipermercados que en ocasiones proponen ofertas con alta difusión, lo que genera que muchos clientes pequeños, cambien de proveedor. Otros sustitutos con los pequeños productores que comercializan y distribuyen sus propios productos.
Amenaza por el ingreso de productos sustitutos:	El poder está relacionado con la posición del producto en el mercado. Cuando el producto es de primera línea o si es distribuido exclusivamente por el mayorista, la amenaza, es baja. Si el producto no es exclusivo, los clientes podrían cambiar de proveedor. Se puede adquirir en hipermercados que en ocasiones proponen ofertas con alta difusión, lo que genera que muchos clientes pequeños, cambien de proveedor. Otros sustitutos con los pequeños productores que comercializan y distribuyen sus propios productos.

Poder de negociación con los proveedores:	Si se tratan de marcas líderes, su poder es fuerte. Pueden exigir condiciones de pagos, montos a adquirir, solicitud de presentación de información que acredite su encuadre fiscal, etc. En el caso de segundas marcas o que pretendan colocar un nuevo producto en el mercado. En este caso, los proveedores pueden otorgar ofertas o descuentos para que la empresa comercialice sus productos, es decir, es baja
Rivalidad entre competidores:	Redolfi posee dos tipos de competidores. Los que cuentan con salones de venta, Redolfi en cada sucursal ofrece a sus clientes, entrega en el domicilio del cliente, garantías, imagen corporativa, asesoría para los clientes que están iniciando en la actividad, y aquellos que poseen grandes almacenes y una flota de vehículos que permite extender su zona de comercialización, los cuales poseen una fuerte rivalidad.

Fuente: Elaboración propia

### *Diagnostico Organizacional*

**Tabla 3**

#### *Cuadro FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento en el sector mayorista de productos alimenticios con 50 años de actividad</li> <li>- Cuenta en su stock productos de primeras marcas</li> <li>- Fuerza de venta de 35 vendedores <u>preventistas</u> y autoservicios en 4 localidades dentro de la provincia de Córdoba</li> <li>- Flota de vehículos que facilita la distribución de los productos, en toda la provincia.</li> <li>- Es distribuidor oficial de primera marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de clasificación de los clientes</li> <li>- No se realiza un control de situación financiera de los clientes, lo que ha generado un incumplimiento en los plazos de pago</li> <li>- No cuenta con sistemas de información contable, ni control de cobros y pagos,</li> <li>- No cuenta con personal capacitado para el manejo del canal electrónico</li> <li>- Solo se conoce el stock de los productos más importantes, lo que impide cumplir con la demanda de los clientes.</li> <li>- Las ventas a plazo se realizan sin evaluación previa.</li> <li>- No existe previsión de incobrables</li> <li>- Incremento de los costos operativos lo que ha generado una reducción de la rentabilidad en un 50%</li> <li>- Decide tomar financiamiento externo sin un análisis previo de tasas de interés, lo que ha incrementado los gastos financieros.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de realizar acuerdos con diferentes marcas para incrementar la cantidad de productos ofrecidos.</li> <li>- Posibilidad de expansión de su depósito.</li> <li>- Crecimiento de las ventas on-line potenciando su fanpage y tener un reconocimiento en todo el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resección económica</li> <li>- Incremento sostenido de los precios y servicios.</li> <li>- Competencia con almacenes de mayores dimensiones.</li> <li>- Inseguridad judicial siendo una limitante para la realización de inversiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Considerando el análisis interno, la empresa ha logrado potenciarse en el sector mayorista por sus 50 años de experiencia. Para potenciarse en el sector ha conformado plantel de vendedores preventistas y sucursales en diferentes localidades de la provincia para satisfacer las necesidades sus clientes buscando lograr su estrategia definida. Pero está perdiendo ventas falta de sistemas de control de stock, haciendo compras ineficientes. Al no realiza análisis de la situación financiera de los clientes, puede generar un incremento de los créditos. Teniendo en cuenta el análisis interno Redolfi puede incorporar nuevos productos para ofrecer nuevas propuestas. Puede incrementar las

ventas potenciando su canal electrónico, pero debe incorporar un sistema de control de stock, o hacer un stock propio para atender la demanda del canal electrónico, para potenciarlo se debe invertir, en mano de obra y capacitación. Como no cuenta con un sistema de información contable y las planillas de Excel no están completas, no puede hacer un seguimiento de los cobros y pagos, de conocer el verdadero requerimiento de fondos.

#### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

Para efectuar el análisis financiero, se tomaron los Estados Contables de los ejercicios 2020, 2019 y 2020, realizando los siguientes análisis:

##### A. Análisis Vertical

- Activo: El activo corriente representa el 64% del total del activo y dentro del mismo, el rubro con mayor presencia son las cuentas por cobrar con un 40%. No se observa una clasificación de los clientes. Continúa los bienes de cambio con un 22% y el rubro caja y bancos el 2%. La empresa posee el 79% de los fondos en tres entidades, Banco Nación, Macro y Credicoop. El 21% es efectivo y valores a depositar. En el caso del Activo No Corriente, en el año 2020, representa el 36%, generado por una renovación del mobiliario. (Anexo N°1)

- Pasivo: El pasivo corriente en el ejercicio 2020, llegó al 66%, una reducción del 25% con respecto al año 2018. La principal deuda es con los proveedores, sin embargo, ante la necesidad de fondos, se recurrió al adelanto en cuenta corriente en dos entidades (Banco Córdoba y Santander), lo que generó que el rubro cuentas por pagar representen el 39% del pasivo (Anexo N°2). Continuando con las obligaciones de corto plazo, siguen las deudas laborales del 16% y las deudas fiscales un 10%. En el caso del pasivo no corriente representa un 34% del total del pasivo, por la constitución de una previsión por un juicio laboral y una deuda a largo plazo del Banco Macro (Anexo N°1)

- Estado de Resultados: En el caso de las ventas, el 59% lo generan los productos de almacén. No hubo cambios en el porcentaje del Resultado del Ejercicio, siendo del 2% del total de las Ventas. La financiación con entidades bancarias han generado mayores gastos financiero, los que representan el 12% de las ventas. La empresa

con su política de ajuste resolvió el dilema y neutralizó el incremento de los gastos financieros con una redujo de los gastos de comercialización.

#### B. Análisis Horizontal

Dentro del Activo Corriente, la variación es generada por el ingreso de fondos provenientes de la toma de créditos bancarios (incremento del 1829%), y un incremento de las cuentas por cobrar con un 150%. Esto demuestra un incremento de las ventas a crédito, que al no controlar la situación financiera de los clientes puede ocasionar problemas para el acceso a los fondos. Este comportamiento se replica, observando un incremento de las cuentas por cobrar, con un 16%.

El Pasivo de corto plazo, fue el de mayor aumento generado por los costos laborales con un 807% y le siguieron las obligaciones fiscales en 109%. Esto expone que el mayor incremento se dio en las deudas de corto plazo. Finalmente, en el año 2020, ante la falta de fondos, se recurrió a crédito bancario, generando un aumento del 525%.

Por el lado de las cuentas de resultado, en el año 2019, si bien se observó un incremento de las ventas del 25%, el efecto de la inflación impacto en los costos, provocando una caída del Resultado Final en 17%. En el año 2020, se redujo los gastos de comercialización, lo que neutralizó el incremento del 98% los gastos financieros, generando un aumento del 43% del resultado neto del ejercicio.

Si bien se observa un capital de trabajo positivo en todo el periodo de análisis, el mismo es generado principalmente por el incremento de los créditos por ventas, dado que no se ha incrementado la adquisición de bienes de cambio. En aumento del pasivo corriente fue generado principalmente por el incremento de las deudas con los proveedores y las obligaciones fiscales y laborales

**Tabla 2**

*Variación Capital de Trabajo*

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
<b>Activo Corriente</b>			
Caja y Bancos	2.178.770	9.954.707	516.000
Cuentas por cobrar	53.142.941	45.888.641	18.355.457
Otras cuentas por cobrar	0	0	2.575.433
Bienes de cambio	29.827.617	22.944.321	18.355.457
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>85.149.328</b>	<b>78.787.670</b>	<b>39.802.346</b>
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por pagar	32.134.174	21.981.199	19.363.935
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500	11.570.625	1.276.172
Cargas Fiscales	8.627.278	7.676.469	3.668.822
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>54.373.952</b>	<b>41.228.293</b>	<b>24.308.929</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>30.775.377</b>	<b>37.559.377</b>	<b>15.493.417</b>

Finalmente en el año 2020, debido recurrir a un adelanto en cuenta corriente. Esto queda reflejado al analizar el índice de liquidez seca (0,040) es decir, no cuenta con fondos líquidos para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

**Tabla 3**

*Ratios*

Ratio	2020	2019	2018
<b>Liquidez corriente</b>	1,57	1,91	1,64
<b>Liquidez seca</b>	0,040	0,241	0,021
<b>P medio de Cobranza</b>	50 días	50 días	25 días
<b>Periodo medio de Pago</b>	43 días	50 días	54 días
<b>Inventario promedio</b>	2,77 veces	5,61 veces	= 4,82 veces
<b>Días promedio de inventario</b>	132 días	66 días	76 días
<b>Ciclo operativo</b>	182 días	84 días	51 días
<b>Ciclo efectivo</b>	63 días	35 días	-3 días

Fuente: Elaboración propia

Los clientes no están respetando los plazos de pago, dado que la empresa debe esperar 20 días para que ingrese los fondos provenientes de las ventas. En el caso de los plazo medio de cobranzas es de 43 días, observándose una reducción de 11 días. Seguidamente se calculó el Ciclo operativo, siendo el mismo de 105, es decir, un incremento de 55 días, lo que arroja un incremento del tiempo que sucede desde que ingresa los productos solicitados al proveedor hasta que se cobra la venta del mismo. Finalmente, en función al valor del ciclo de efectivo, se pudo comprobar que una necesidad de efectivo, debido a un incremento de los plazos de cobranzas y de antigüedad de inventarios y agravado por la reducción en el plazo de pagos a proveedores.

**Tabla 5**

*Análisis Financiero*

Plazos	2020	2018	2019
<b>Margen s/ventas</b>	0,22	0,21	0,20
<b>Rentabilidad del Activo</b>	0,37	0,26	0,34
<b>Rentabilidad del P. Neto</b>	0,121	0,096	0,128

El margen de ganancia, se mantiene relativamente constante durante el periodo, llegando al 0,22 en el año 2020. En el caso de la rentabilidad del Activo, en el año 2020 la empresa gana \$ 0,37 por cada peso invertido. Finalmente la rentabilidad del Patrimonio neto, indica cuánto ganan los propietarios, después de pagar el impuesto a las ganancias, exponiendo que por cada peso (\$) es de 0,12, siendo un valor muy bajo.



## **Marco Teórico**

Considerando las debilidades observadas en el análisis de situación de la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L, se exponen a continuación los lineamientos teóricos requeridos para ofrecer acciones que permitan cubriendo las necesidades de liquidez e incrementar la rentabilidad.

Toda organización requiere contar con información fehaciente para tomar decisiones que le permita alcanzar el objetivo estratégico definido, siendo necesario que las empresas incorporen una administración financiera (Gitman y Zutter, 2012)

Para Carranza (2020) abarca un conjunto de actividades preestablecidas, en las que se incluye elaborar una planificación financiera, realizar un análisis financiero sobre los beneficios y riesgos en función a las inversión a ejecutar, determinar el sistema crédito a aplicar y establecer los mecanismos para recaudar fondos considerando la situación del sector donde se desarrolla la entidad, que le permita generar una mayor rentabilidad.

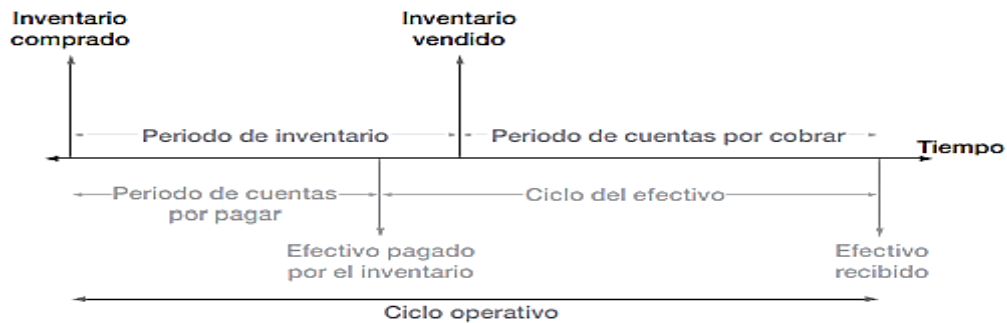
Esto demuestra que la planificación financiera abarca una gestión de corto y largo plazo. Según García, Galarza y Altamirano (2017), la operatividad y permanencia en el tiempo de una empresa es mediante la administración del capital de trabajo. Este, denominado también fondo de maniobra, es la inversión que realiza toda empresa en activos circulantes o de corto plazo (Gitman y Zutter, 2012). La administración del capital de trabajo va a permitir la supervivencia de la empresa en el corto plazo, porque la ineficiencia en la gestión trae como consecuencia la incapacidad de pago por falta de fondos, desconocimiento de la cantidad de efectivo requerido para el giro normal de la actividad, deficientes políticas en la gestión del crédito comercial y de los inventarios (Jiménez; Ramírez y Leyra, 2019).

Con el fin de evitar los problemas provocados por la escasez, se requiere mantener un equilibrio entre los activos y pasivos circulantes. Esto indica que el monto adecuado de capital de trabajo está relacionado a las características de la actividad desarrollada y comportamiento del entorno (Sánchez, 2016).

Para su administración, según Gitman y Zutter (2012), se puede efectuar por medio del análisis del ciclo del ciclo operativo, que mide el tiempo que necesita la empresa para convertir la inversión en efectivo. El cual posee los periodos de inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

### Figura 1

*Diagrama de tiempo del flujo de efectivo*



Fuente: (Gitman y Zutter, 2012, pág. 548)

Cuanto mayor sea el plazo entre los pagos de las compras y el cobro de las ventas, la empresa puede aplicar acciones para corregir los mismos, por medio de tres alternativas:

1. **Política comercial:** es menester evaluar las condiciones de ventas ofrecidas a los clientes y los plazos de cobranza, los cuales deben estar en función al requerimiento de fondos. Conjuntamente, se requiere implementar una clasificación de sus clientes y una evaluación de su situación crediticia para reducir la probabilidad de incobrabilidad.
2. **Política de manejo de los inventarios:** el objetivo es incrementar la rotación de los inventarios que permita cumplir con las necesidades de los clientes. También está relacionado con la cantidad de productos en stock, si mantiene un mayor de stock puede ocasionar un mayor costo de mantenimiento, demoras en las entregas de los pedidos, etc.
3. **Política de pagos:** si el proveedor no ofrece descuentos por pago en efectivo, la meta es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia (Ross; Westerfield y Jordán, 2012).

Si la empresa modifica cualquier de estos componentes, va a cambiar el monto de los recursos inmovilizados en su operación diaria. Por medio del cálculo del ciclo de conversión del efectivo, se puede

- necesidad de financiamiento permanente: si las ventas son constantes, la inversión en activos operativos también será constante y en ese caso, la empresa solamente requerirá financiamiento permanente.
- necesidad de financiamiento estacional: si las ventas son cíclicas, la inversión en activos operativos varía a través del tiempo en función a los ciclos de venta, por lo que demandará financiamiento estacional (o temporal), además del financiamiento permanente requerido para su inversión mínima en activos operativos (Gitman y Zutter, 2012)

Las fuentes de financiamiento que pueden utilizar las organizaciones son de dos tipos, internas como el aporte de los accionistas o propietarios, apertura de capital incorporando nuevos socios y utilización de ganancias no distribuidas. En el caso de fuentes externas, se debe evaluar las alternativas del mercado, condiciones ofrecidas, el destino de los fondos (Torres, Guerrero y Parada, 2017)

Otro elemento que se requiere medir, es la eficiencia operativa de la empresa, la cual será medida por el capital de trabajo operativo. Para su medición, es necesario definir los activos operativos, incluyendo en los mismos créditos por ventas, anticipo a proveedores, inventarios, créditos fiscales. Conjuntamente se define los pasivos operativos donde se encuentran los proveedores, deudas sociales, deudas fiscales y anticipo de clientes. La diferencia entre el activo operativo y el pasivo operativo, va a permitir determinar el capital de trabajo operativo. De esta forma, cuánto del dinero invertido en la operatoria habitual y diaria de la empresa (activo operativo) es fondeado con recursos de terceros y cuánto debe ser fondeado con recursos propios (Gancedo y Cabrera, 2017)

Finalmente, esto indica que es necesario que la empresa Redolfi S.R.L, implemente una administración de su capital de trabajo el cual presenta deficiencias para corregir la caída en la rentabilidad y reducir el impacto del financiamiento externo utilizado por la empresa.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar con 50 años en el estor mayorista. Considerando que ha definido como estrategia para potenciarse en el mercado, satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo variedad de productos a precios competitivos, ha instalado 4 sucursales, dentro del territorio de Córdoba, logrando contar con 6000 clientes. Sin embargo, cuenta con debilidades en las acciones que componen el proceso productivo, lo que genera ineficiencias en la gestión empresarial. Si bien se observa un capital de trabajo positivo en el periodo de análisis, es producto del incremento de los créditos por ventas, dado que no se ha incrementado la adquisición de bienes de cambio. Si bien la condición de venta es de contado, se otorgan créditos con la aprobación de la gerencia. Sin embargo, la falta de control en los créditos otorgados ha generado un incremento de los derechos a cobrar, incrementando el plazo de cobranzas, el cual paso de 25 días a 50 días. Conjuntamente, la inexistencia de sistemas que controlen la cantidad de productos disponibles, ha provocado pérdidas de ventas por la falta del producto solicitado por el cliente.

En el caso del pasivo corriente tuvo un incremento generado principalmente por el incremento de las deudas con los proveedores y las obligaciones fiscales y laborales. Al analizar los plazos de pagos, este se redujo 11 días, llegando a 43 días y ante la falta de control de los flujos de ingresos y egresos, un desfase financiero. Esta escasez de fondos ha generado que la empresa haya solicitado financiamiento externo, por medio de créditos en entidades financieras, incrementando los gastos financieros del 98%. Esto expone la necesidad de la empresa de contar con fuentes de financiación con costos de financiación más convenientes y que no impacten en la rentabilidad de la entidad, la cual ha pasado de 5% a 2,5%

### *Justificación del Problema*

Argentina al igual que el resto del mundo, está buscando salir del impacto económico generado por el Covid-19. El aislamiento y las restricciones a las actividades han afectado el desarrollo de las Pymes, a lo que se suma el crecimiento sostenido de los

precios, impactando en los costos operativos y finalmente, en la rentabilidad de las mismas. Si se considera que la tendencia de los consumidores ha variado, los cuales están dispuestos a investigar antes de definir una compra, seleccionando segundas marcas, como también descuentos y promociones, se observa que la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. debe mejorar la eficiencia en la administración del capital de trabajo, mediante el control de los ciclos operativos, ciclo de efectivo, plazo de pagos y la antigüedad de los bienes de cambio, lo que va a permitir determinar la necesidad de fondos y así, definir una estructura óptima de capital de trabajo, donde la mezcla de deuda y capital va a permitir, finalmente, maximizar la rentabilidad de la empresa.

Otro factor que genera la necesidad de determinar una estructura de financiamiento óptimo del capital de trabajo, es la ventaja competitiva que podría lograr impulsando el canal electrónico, lo que le permitirá llegar a clientes en todo el país desde su fan page, generando un incremento de las ventas y finalmente de la rentabilidad.

#### *Conclusiones Diagnosticas*

Concluyendo con análisis de situación de la empresa familiar A. J. y J. A. Redolfi S. R. L, en el periodo 2020-2018, se pudo determinar las consecuencias de contar con una gestión financiera deficiente, un desfasaje financiero ante la falta de coordinación entre los flujos de ingresos y egresos. Conjuntamente a esta debilidad, se sumó la ineficiencia del manejo de los inventarios, lo que provoca una caída de las ventas. La búsqueda de financiamiento externo, sin el análisis correspondiente, ha provocado un incremento de los gastos financieros y una caída de la rentabilidad del 50%. Por ende, para definir una estructura de financiamiento de capital de trabajo óptima, es necesario determinar la necesidad de fondos para el desarrollo de la actividad. Una vez definida se seleccionará aquella que menores gastos financieros, reduciendo el impacto negativo en los resultados económicos de la empresa.

## **Plan de Implementación**

### *Alcances de la implementación*

Considerando el alcance de contenido, el tema abordado del presente trabajo es diseñar una estructura de financiamiento óptimo del capital de trabajo. El objetivo determinar la necesidad de liquidez corriente que permita desarrollar su actividad.

En relación al alcance geográfico, el estudio estará circunscripto al centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La decisión de elegir esta ubicación, se debe a que la administración central de toda la empresa.

El alcance temporal están determinado para el año 2021, periodo en el cual se proyecta la realización de las acciones que componen el plan de implementación definido.

Finalmente, el alcance metodológico quedó definido por una investigación de tipo descriptivo, empleando para el análisis, información de tipo cualitativa y cuantitativa provista por la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L

### *Limitaciones*

La limitación observada se presenta en la falta de comprobación de la información contenida en sus Estados Contables. Dado que solo se efectuó el diagnóstico con la información provista por la empresa, se tomarán como veraz, los datos vertidos en él, mismo.

### *Recursos*

Para llevar a cabo el plan de implementación recomendado para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L, es necesario contar con recursos materiales de dos tipos:

**Recursos Materiales:** entre los que se puede nombrar, los estados contables de los periodos 2020, 2019 y 2018, un espacio físico equipada con una computadora con conexión a internet y que disponga paquete office (Excel y Word). Se trabajará con el equipamiento propio, por lo que se incurrirá en nuevos gastos por este servicio.

**Recursos Humanos:** se requerirá los servicios de un contador público matriculado, que se ocupará del diagnóstico, la propuesta y su presentación y finalmente el control del plan de implementación. El costo del servicio va a estar en función a los módulos

trabajados, donde el costo de cada módulo es de \$ 2608, según la recomendación del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Por ende, el costo de la implementación se expone en la siguiente tabla:

**Tabla 5**  
*Costo de la Implementación*

N°	Actividad	N° módulos	Monto
1	Diagnostico empresarial. Análisis de EECC del periodo 2020-2019-2018	28	\$73.024
2	Análisis de Estados Contables, Cálculo y análisis del periodo de inventario, Rotación de proveedores para determinar la eficiencia del depósito Plazo de cuentas por pagar.	38	\$99.104
3	Evaluar los plazos de cobranzas	8	\$20.864
4	Determinación de ciclos operativos, ciclo de efectivo y capital de trabajo operativo	12	\$31.296
5	Optimizar el capital de trabajo	20	\$52.160
	Total Servicio asesor		\$276.448

Fuente: Elaboración propia

El costo del mantenimiento del plan propuesto es el siguiente:

**Tabla 6**  
*Costo del mantenimiento*

N°	Actividad	N° módulos	Monto
1	Control del plan de implementación	15	\$39.120
	Total Servicio asesor		\$39.120

Fuente: Elaboración propia

*Acciones y marco de tiempo*

Se exponen a continuación las acciones y el tiempo requerido para su realización.

- Actividad 1: Cálculo y análisis del periodo de inventario y rotación de proveedores para determinar la eficiencia del depósito y de las cuentas por pagar a periodo 2020-2019-2018. Estas actividades estarán a cargo del asesor contable
- Actividad 2: Evaluar los plazos de cobranza para verificar el cumplimiento de la política comercial. Se comparará los datos obtenidos de la información contable y los datos provista por la empresa

- Actividades 3: Determinación de ciclo de operativo y ciclo de efectivo y capital de trabajo operativo para determinar la necesidad de fondos.
- Actividad 4: Analizar diferentes alternativas de financiamiento que ofrece el mercado. En base al estudio de las ofertas en el mercado financiero y de capitales.
- Actividad 5: Determinación de la mejor opción para financiar el proyecto
- Actividad 6: Seguimiento de implementación de la propuesta. Se realizará visitas para controlar las acciones.

**Tabla 7**  
*Diagrama de Gantt*

N°	Acciones	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Calculo y análisis del periodo de inventario y rotación de proveedores para determinar la eficiencia del depósito y de las cuentas por pagar a periodo 2020-2019-2018	■	■	■	■																
2	Evaluar los plazos de cobranza para verificar el cumplimiento de las política comercial					■	■	■	■												
3	Determinación de ciclo de operativo y ciclo de efectivo y capital de trabajo operativo para determinar la necesidad de fondos									■	■	■	■								
4	Analizar diferentes alternativas de financiamiento que ofrece el mercado											■	■								
5	Determinación de la mejor opción para financiar el proyecto													■	■						
6	Seguimiento de implementación de la propuesta																	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Cada actividad realizará de forma correlativa y no puede se puede iniciar una actividad sin finalizar la anterior.

#### *Desarrollo de la Aplicación*

Se detallan a continuación el listado de acciones que componen el plan de implementación, definido para la empresa Redolfi.

Según la primera actividad, se procedió a calcular y análisis del periodo de inventario y rotación de proveedores para determinar la eficiencia del depósito y de las



cuentas por pagar a periodo 2020-2019-2018, siendo el responsable de la actividad es el responsable del área contable.

**Tabla 8**

*Evaluación de la eficiencia del depósito y rotación de inventarios*

	Rotación del inventario	Rotación de proveedores
Análisis	La rotación llegó a 3 veces al año, es decir, 2 vueltas menos al año, siendo el valor en días de 122 días. Comparado con el ejercicio 2018, los productos comercializados demoran en 49 días.	Los pagos a proveedores, se redujo en 11 días, en comparación a los plazos del 2018.
Conclusión	Incremento de 49 días de los productos en inventario, lo que indica una ineficiencia	Incremento en la necesidad de fondos por la reducción del plazo de pagos.
Motivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles cambios en la demanda de los clientes</li> <li>• Incremento de precios de venta.</li> <li>• Falta de evaluación de la tendencia de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible pérdida del poder adquisitivo</li> <li>• Incremento de intereses por pagos en mora.</li> </ul>
Acciones para corregir las deficiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar análisis de la demanda, de forma de adquirir solo aquellos productos que satisfagan las necesidades de los clientes</li> <li>• Implementar un sistema de gestión que permita exponer los montos del stock.</li> <li>• Clasificar los productos para determinar los de mayor y menor rotación para establecer promociones en función a las mismas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de proveedores.</li> <li>• Utilizar los plazos otorgados por los proveedores para reducir los posibles intereses cobrados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se continuó con la actividad 2, la de evaluar los plazos de cobranza para verificar el cumplimiento de la política comercial.

Luego del análisis del plazo de cobranza determinado en el análisis de situación, se pudo determinar que no se cumple la política comercial. Al inicio del periodo los clientes pagaban 5 días antes de finalizado el plazo, sin embargo, el periodo 2019 y 2020, este plazo incrementó en 20 días, demorando el ingreso de fondos.

Los motivos son los siguientes:

- La situación económica en recesión y el fenómeno de estanflación.
- Las nuevas tendencias de consumo hacia segundas y terceras marcas.

Para evitar el incumplimiento, las acciones para reducir el plazo son: en primer lugar, la realización de mayores controles para el otorgamiento de los créditos. Si bien,

existen controles para evaluar la situación financiera, se ampliará el periodo de análisis, abarcando 3 ejercicios.

Posteriormente y luego de aprobado el mismo, se establecerán mecanismos de control de plazos de forma de reducir la mora en las cobranzas. Se pueden realizar un cronograma con alertas que permitan detectar que los créditos están vencidos para efectuar la solicitud al cliente de su deuda con la empresa.

En el caso de la actividad 3, se procedió a analizar el ciclo de operativo y ciclo de efectivo y capital de trabajo operativo de forma de determinar la necesidad de fondos, siendo el responsable de su realización, el área de finanzas y contabilidad.

- Ciclo operativo: el mismo es de 180, como se estableció en el análisis de situación, es decir, un incremento de 55 días comparado con el registrado en el año 2018, del tiempo que sucede desde que ingresa los productos solicitados al proveedor hasta que se cobra la venta del mismo. Las causas son dos, los productos han incrementado su estadía en el depósito, por la ineficiencia en su gestión y los clientes demoran en los pagos, por la ineficiencia en el control de los créditos otorgados.
- Ciclo de efectivo: arrojó un incremento de 54 días, debido a múltiples razones, siendo las principales el aumento de los plazos de rotación de inventario y cobranzas, previamente analizados. Conjuntamente, como no logró diferir los pagos, finalmente, no pudo paliar las deficiencias en la gestión de cobranzas e inventarios.

Por ende, es necesario establecer la necesidad de fondos para atender este desfasaje financiero, por medio del capital operativo neto:

**Tabla 9**  
*Calculo Capital operativo*

	2020	2019	2018
Activo operativo	\$82.970.558,26	\$68.832.962,22	\$39.286.345,87
Pasivo operativo	\$47.437.868,83	\$41.228.292,51	\$22.708.928,53
Capital operativo	\$35.532.689,43	\$27.604.669,71	\$16.577.417,34
Caja y Bancos	\$2.178.770,08	\$9.954.707,30	\$516.000,00
Necesidad de fondos	\$33.353.919,35	\$17.649.962,41	\$16.061.417,34

Fuente: Elaboración propia

Considerando la necesidad de fondos de \$33.353.919, y en función a la actividad 4, se busca la forma de financiarlos con las ofertas para Pymes, en el año 2020. Con la obtención del certificado MyPyme, podrá acceder a créditos a tasa subsidiaria, lo que le permitiría reducir el gasto financiero, siendo las opciones las siguientes:

**Tabla 10**

*Financiamiento MyPyme para Capital de trabajo Mercado financiero*

Alternativas	Requisitos
Créditos de BICE para MyPyMEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación MyPyme</li> <li>- Garantías a satisfacción del BICE Destino: pago de salarios, compra de insumos, materia prima y combustible</li> <li>- Tasa fija del 24% nominal anual en pesos.</li> <li>- Plazo máximo 18 meses. Sin comisión</li> </ul>
Créditos para MyPyMEs Banco Nación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Últimos 3 ejercicio EECC</li> <li>- No posee cheques rechazados</li> <li>- No estar incluido en el Reporte de Operaciones Sospechosas (ROS)</li> <li>- Certificación MyPyme Destino: capital de trabajo</li> <li>- Tasa fija del 22% nominal anual en pesos bonificada por el FONDEP Plazo máximo 36 meses.</li> </ul>
Línea de Crédito para MyPyMEs entidades dentro convenio FONGAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación MyPyme</li> <li>- Presentación F931</li> <li>- El FONGAR otorga garantías de respaldo</li> <li>- Tasa fija del 24% nominal anual en pesos.</li> <li>- Plazo máximo 12 meses</li> <li>- Se acredita en la cuenta de los empleados</li> </ul>
Descuento de cheques pago diferido Banco Nación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación MyPyme</li> <li>- Cliente del banco</li> <li>- No posee cheques rechazados</li> <li>- Tasa descuento 25% anual para plazo hasta 180 días</li> <li>- Tasa descuento 27% anual para plazos de 180 a 360 días</li> </ul>
Obtener financiamiento del BICE para inversión productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El monto máximo es de \$75.000.000.</li> <li>- El plazo de devolución es de 7 años, con un período de gracia de hasta 2 años.</li> <li>- La tasa variable de interés es tasa Badlar Privada + 6% nominal anual durante los primeros 2 años, con bonificación del FONDEP del 12% y tope de 36% y 15%, por lo que queda entre 15 y 24%. Durante el tercer año, se mantiene la tasa Badlar Privada + 6% nominal anual con bonificación de 12% sin tope superior y con tope inferior de bonificación en 15%. A partir del cuarto año, se sostiene la tasa Badlar + 6%, pero sin topes y sin bonificación.</li> <li>- El monto total de la línea es de \$4.500.000.</li> <li>- El 15% de los créditos serán otorgados a MiPyMEs vitivinícolas que realicen alguna de estas actividades y el 20% a empresas lideradas por mujeres.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La actividad 5, implica de la terminación de la opción más conveniente para cubrir la necesidad de fondos.

Verificando las diferentes alternativas previamente expuestas y con la obtención del certificado MyPyme, la opción más conveniente, es la solicitud de financiamiento en el Banco Nación, dado que no requiere abrir una nueva carpeta de crédito porque es cliente de la entidad. Para su aprobación, requiere actualizar la información de la carpeta, como los últimos 3 balances cerrados, comprobantes de pago de las obligaciones fiscales y manifestación de bienes e los socios propietarios.

Exponiendo la determinación de los costos de la utilización de esta herramienta de financiamiento, considerando la necesidad de fondos se pudo determinar:

- Monto: \$33.353.919
- Plazo: 12 meses,
- Amortización de sistema francés

**Tabla 11**  
*Financiamiento Banco Nación (TNA 22%)*

Período	Mensual	Total
Monto solicitado	\$33.353.919	
Cuota mensual	\$1.569.277,12	
Interés total		\$ 3.732.490
Valor total Pagado		\$ 37.086.409

Fuente: Elaboración propia (Anexo N°1)

*Evaluación y Mediciones*

Luego de exponer la propuesta, se procede a exponer la forma de evaluar las acciones que componen el plan de implementación, siendo las mismas, las siguientes:

**Tabla 12**  
*Evaluación de las acciones*

	Valor actual	Valor estimado	Responsable	Periodo medición
P medio de Cobranza	50 días	30 días	Res. finanzas	Trimestral
Periodo medio de Pago	43 días	50 días	Res. finanzas	Trimestral
Días promedio de inventario	132 días	120 días	Res. finanzas	Trimestral
Ciclo operativo	180 días	150 días	Res. finanzas	Anual
Ciclo efectivo	137 días	100 días		Anual

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L desarrolla hace 50 años, su actividad en el sector mayorista de alimentos. La misma está conformada por cuatro sucursales con autoservicios ubicados en diferentes localidades en la provincia de Córdoba, que le permite estar más cerca de sus clientes y poder satisfacer sus necesidades. Sin embargo, se ha observado, que presenta una gestión administrativa eficiente. La falta de sistemas de información contable impide que la gerencia pueda detectar los errores y de esta forma establecer medidas correctivas. La inexistencia de personal idóneo en finanzas, ha provocado una falta de proyecciones y la determinación de la necesidad de fondos para el desarrollo de la actividad. Esto ha generado, que la empresa busque financiamiento sin una evaluación de las diferentes opciones en el mercado, lo que incrementó de los gastos financieros.

Desde el lado de las políticas comerciales, la empresa solo otorga créditos con la autorización del gerente. Sin embargo, ante la falta de análisis de la situación de crediticia de los clientes, se pudo determinar que los plazos de cobranzas se han incrementado. Al inicio del periodo de análisis, los clientes pagaban 5 días antes de finalizado el plazo, sin embargo, el plazo incrementó en 20 días, demorando el ingreso de fondos. Otra situación negativa es el incremento de la rotación de los inventarios, siendo el reflejo de la economía en recesión, la inflación, la caída del poder adquisitivo y el cambio de los hábitos de compra de los consumidores y la falta de análisis de las nuevas demandas y control del stock de productos, lo que permitiría la eficiencia en las compras.

Esto expone la necesidad de determinar la necesidad de fondos, de forma de buscar una alternativa de financiamientos más conveniente, sin reducir sus resultados económicos. Con el cálculo del capital operativo neto, se pudo determinar la necesidad de fondos, siendo la misma de \$33.353.919,35, que luego del análisis de todas las alternativa establecidas para financiar el capital de trabajo, se recomendó la toma de un crédito a tasa subsidiada del 22% TNA, que redujo los gastos financieros en \$14.906.122. Seguidamente, se establecieron acciones para reducir las deficiencias en la gestión de los créditos por ventas, como los controles de la situación crediticia y los plazos de cobranzas otorgados con alarmas que faciliten el seguimiento. Desde el lado de los inventarios, se

debe contar con un sistema que permita controlar el stock de productos y la rotación de los mismos. Conjuntamente, con un análisis de demanda de los clientes, se podrá adquirir solo aquellos que satisfagan las necesidades de los clientes. Finalmente desde el lado de los pagos, se recomienda la búsqueda de nuevos proveedores, cumplir con los plazos otorgados para no incurrir en intereses y efectuar nuevos acuerdos para extender los plazos.

### *Recomendaciones*

En primer lugar, se recomienda implementar en su estructura, un área de finanzas que le permite implementar una gestión más formal, reduciendo los errores. Contar con un sistema de información contable computarizado, le permitirá a la empresa contar con información para facilitar la toma de decisiones. Conjuntamente, se recomienda la realización de una planeación financiera que se constituya como una guía que permita coordinar y controlar el desarrollo de las operaciones que integran la actividad empresarial para que la entidad pueda lograr sus estratégicos potenciando a marca y la rentabilidad empresarial.

Finalmente y como una nueva alternativa para el ingreso de fondos es comercializar en el canal electrónico. La empresa cuenta con dos fuertes competidores, que están traspasando los límites de la provincia de Santa Fe, gracias a las grandes infraestructuras que le permiten efectuar estas acciones. Ante esta realidad, el comercio electrónico podría generar una ventaja competitiva para la Redolfi porque le permitirían estar cerca de sus clientes, incrementar las ventas y así la rentabilidad empresarial. Para ello, deberá incorporar personal capacitado en comercio electrónico, armar una página web y contratar un community manager que le permita manejar de forma eficiente las redes sociales y atender ad hoc a la comunidad en la red. Conjuntamente deberá invertir en un stock de mercaderías que atienda las demandas de los consumidores de dicho canal porque si bien, el canal electrónico puede generar una ventaja competitiva, su manejo deficiente puede provocar una pérdida de reputación muy difícil de revertir.

## Referencias

- Carranza, R. (2020). *La Administración Financiera y su Incidencia en el Crecimiento Económico de LLD Aceros Inoxidables SAC, San Martín de Porres, Lima, Año 2018*". Recuperado el 09 de 2021, de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1131/MONTOYA%20CARRANZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escobedo, L. (2016). *La estructura financiera óptima bajo un enfoque de ciencia, tecnología y sociedad*. Recuperado el 09 de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000100007)
- Feldman, J. (2018). *Capital de trabajo en pymes como restricción a sus operaciones*. Recuperado el 09 de 2021, de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/V4n2a04>
- García, Galarza y Altamirano. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 30-39.
- Gitman y Zutter. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Indec. (2021). *Informe Técnico: Encuesta de supermercados y Autoservicio Mayorista*. Recuperado el 04 de 2021, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_03\\_21FF02444A7E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_21FF02444A7E.pdf)
- Infobae. (2021). *La inflación mayorista fue del 63% en un año y le pone presión a los precios minoristas*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/18/la-inflacion-mayorista-fue-del-63-en-un-ano-y-le-pone-presion-a-los-precios-minoristas/>
- Jiménez; Ramírez y Leyra. (2019). La administración del capital de trabajo en una empresa de materiales. *Revista Académica de Investigación-TLATEMOANI*, 1-23.
- Mercado.com. (2021). *Como cambio el consumo de los argentinos en 2020*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://mercado.com.ar/protagonistas/como-cambio-el-consumo-de-los-argentinos-en-2020/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *El Gobierno otorgó asistencia y financiamiento a Pymes por más de \$100 mil millones*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-otorgo-asistencia-y-financiamiento-pymes-por-mas-de-100-mil-millones>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Estrategia y acciones para el Desarrollo Productivo 2020-2023*. Recuperado el 09 de 2021, de

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/estrategia\\_y\\_acciones\\_para\\_el\\_desarrollo\\_productivo\\_2020-2023\\_.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/estrategia_y_acciones_para_el_desarrollo_productivo_2020-2023_.pdf)

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Registrar una Pyme*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-pyme>

Ministerio de Economía. (2020). *Diferentes medios de pago electrónicos*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/inclusion-financiera/personas/pagoelectronico/medios>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Ley General de Ambiente*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>

Orlando, Sattler, Terreno y Bertini. (2015). *Bases para un modelo de estructura de financiamiento*. Obtenido de doi:10.11144/Javeriana.cc16-40.bpme

Ross; Westerfield y Jordán. (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.

Sánchez, L. (2016). *La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas*. Recuperado el 09 de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400006)

Sticco, D. (2019). *Cuáles serían las consecuencias de no pagarle la deuda al FMI y caer en default*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2019/09/24/cuales-serian-las-consecuencias-de-no-pagarle-la-deuda-al-fmi-y-caer-en-default/>

Telam. (2021). *En 20 meses se otorgaron 160 veces más créditos que en los últimos años del macrismo*. Recuperado el 09 de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202108/566140-pymes-creditos-guillermo-merediz.html>

Torres, Guerrero y Parada. (2017). Financiamiento utilizado por las Pymes. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 284-303.



## Anexo

### Anexo N°1

Período	Cuota Mensual	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				33353919	
1	3090534,098	557309,427 6	2533224,671	30820694, 3	2533224,671
2	3090534,098	514981,868 1	2575552,23	28245142, 1	5108776,901
3	3090534,098	471947,058 9	2618587,04	25626555, 1	7727363,941
4	3090534,098	428193,182 7	2662340,916	22964214, 1	10389704,86
5	3090534,098	383708,224 5	2706825,874	20257388, 3	13096530,73
6	3090534,098	338479,968 8	2752054,13	17505334, 1	15848584,86
7	3090534,098	292495,995 7	2798038,103	14707296	18646622,96
8	3090534,098	245743,678 1	2844790,42	11862505, 6	21491413,38
9	3090534,098	198210,177 8	2892323,921	8970181,7	24383737,3
10	3090534,098	149882,441 9	2940651,657	6029530,0 4	27324388,96
11	3090534,098	100747,199 6	2989786,899	3039743,1 4	30314175,86
12	3090534,098	50790,9583 1	3039743,14	7,4506E- 08	33353919