

**Universidad Siglo 21**



**Contador Público**  
**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de caso**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**“Determinación de la estructura de financiamiento óptimo de A.J & J.A. Redolfi  
S.R.L.”**

**“Determination of the optimal financing structure of the company A.J & J.A  
Redolfi S.R.L”**

Leandro Miguel Fernandez

Legajo: CPB04544

DNI: 40.404.702

Argentina, 2022

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado (TFG), es un documento que presentó el propósito de dar a conocer los resultados del estudio sobre la estructura de financiamiento óptimo de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. La empresa cordobesa presenta más de 50 años de trayectoria en el mercado de distribución de productos alimenticios, perfumería, entre otros. Se realizó un análisis FODA para obtener conocimiento de la organización y un análisis PESTEL para conocer el contexto en el cual se desarrolla la empresa. Una vez obtenidos estos resultados, se realizó un análisis financiero de los estados contables y aplicando indicadores, resulta que los problemas de la empresa giran en torno al capital de trabajo, siendo el resultado del comportamiento de las cuentas por pagar, inventarios y cuentas por cobrar. Finalmente, esta propuesta fue dirigida a facilitar el control de la evolución de los ratios analizados con la meta de aportar instrumentos que alerten anomalías o efectos no deseados en el desempeño, en búsqueda de lograr los objetivos planteados.

*Palabras Claves: financiamiento optimo, indicadores, capital de trabajo, inventario, cuentas por pagar, cuentas por cobrar.*

## **Abstract**

This Final Degree Project (TFG) is a document that presented the purpose of publicizing the results of the study on the optimal financing structure of A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., located in the town of James Craik, Province of Córdoba, Argentina. The Cordoba company has more than 50 years of experience in the market for the distribution of food products, perfumery, and others. A SWOT analysis was carried out to obtain a knowledge of the organization and a PESTEL analysis to know the context in which the company is developed. Once these results were obtained, a financial analysis of the financial statements was carried out and applying indicators, it turns out that the problems of the company revolve around working capital, being the result of the behavior of accounts payable, inventories and accounts receivable. Finally, this proposal was aimed at facilitating the control of the evolution of the ratios analyzed with the goal of providing instruments that alert anomalies or unwanted effects on performance, in search of achieving the objectives set.

*Keywords: optimal financing, indicators, working capital, inventory, accounts payable, accounts payable.*

## Índice

Introducción.....	1
Antecedentes.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	4
Análisis de Situación .....	5
Descripción de la empresa.....	5
Análisis FODA .....	8
Análisis del contexto .....	9
Análisis del perfil profesional.....	12
Marco Teórico .....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema .....	18
Conclusión diagnostica.....	18
Plan de Implementación .....	19
Alcance .....	19
Recursos Involucrados.....	19
Acciones Concretas .....	21
Marco Temporal .....	24
Medición y Evaluación.....	25
Conclusiones y Recomendaciones .....	27
Referencias .....	30

## **Introducción**

En un mundo globalizado, las empresas están en la búsqueda de prácticas basadas en la eficacia y eficiencia, lo cual se traduce en que cada una busque ser líder y mejorar constantemente a fin de no perder sus ventajas comparativas. En vista de un entorno cada vez más competitivo, cobra relevancia determinar la estructura óptima de financiamiento que sea adecuada a cada organización. El estudio de la estructura óptima de capital intenta explicar las combinaciones de acciones y deudas usadas por las empresas para financiar inversiones reales.

La empresa sobre la cual se realiza el estudio de las fuentes de financiamiento en la determinación del mix óptimo es Redolfi S.R.L, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo. En la actualidad la empresa se ubica en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina, comercializando sus productos en esta provincia y en provincias aledañas. A nivel de trayectoria, la empresa lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de venta tanto mayorista como pre-ventista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, y posee distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto, comercializando y distribuyendo varias marcas de distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba, como también las provincias vecinas.

Redolfi SRL, a través del tiempo, ha demostrado un continuo crecimiento en el mercado mayorista adquiriendo mercados principalmente en el interior de Córdoba, como así también por el resto del país, atrayendo nuevos clientes. Una de las principales ventajas que permitió que esta expansión fuese posible es la propiedad de una flota de 73 vehículos para prestar servicios de distribución a sus clientes, en el menor tiempo posible, al mejor precio y con diversidad de productos para la elección.

La ubicación de la empresa puede ser considerada como un gran punto a favor, ya que, gracias a la ruta nacional N°9, une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y es cruzada por la ruta provincial N°10 de este a oeste. El privilegio de esta ubicación se encuentra en la conectividad para la realización de la distribución de los productos.

Actualmente cuenta con aproximadamente 6.000 clientes. De esta manera cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Los clientes en general son despensas de barrio, mini mercados, quiscos, entre otros, en su mayoría son negocios de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de venta reducidos. La estrategia de la empresa se plantea marcando una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Estas características de negocios hacen que, con la altísima competencia en el rubro, los clientes puedan cambiar fácilmente de distribuidor en productos que no son exclusivos de este, como así también estos negocios poseen un reducido poder de negociación en lo referido a financiación y precio, por lo que no pueden negociar un descuento directo con el proveedor.

La empresa plantea una estrategia buscando marcar una diferencia con respecto a su competencia a través de un “servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes.

Más allá de las ventajas y estrategias que ha implementado la empresa en la búsqueda de su diferenciación la misma ha presentado falencias a nivel interno, que si se analizan en el contexto de crisis actual genera la necesidad de una intervención profesional para mejorarla. En primer lugar, se observa, a partir del estudio de los estados contables de la organización que la misma optó por la financiación con fuentes externas, utilizando principalmente instrumentos de corto plazo, como los adelantos de la cuenta corriente y, aunque no de corto plazo, el crédito bancario. Estas alternativas generaron un costo financiero elevado para la empresa que no permite solucionar la problemática de continuar necesitando fondos en términos corrientes sino se modifica la gestión de las cobranzas, pagos y rotación de inventario, como un camino a que la misma plantee la posibilidad del autofinanciamiento.

La falta de una gestión en las principales variables que componen el capital de trabajo, como las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y los bienes de cambio generó que la empresa haya sufrido desajustes financieros, tanto por una mala gestión interna como

al incremento de los costos operativos y de los insumos que lo hacen a una tasa mayor que la de los precios de venta de los productos, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precio.

#### *Antecedentes*

En la revista Cuadernos de Contabilidad se publicó un artículo en el cual sus autores Pérez, Bertoni, Sattler y Terreno (2015) proponen una herramienta mediante la cual mejore el proceso de la toma de decisiones financieras determinando una estructura de financiamiento óptima para cada pyme. Para alcanzar la mezcla de capitales más conveniente idearon un modelo matemático que se ajusta a las distintas fuentes de financiamiento, las variables que inciden en el riesgo y la asociación entre la fuente y el destino de los fondos.

Otro antecedente oportuno de mencionar es el artículo científico elaborado por Cabrera-Bravo, Fuentes-Zurita y Cerezo-Segovia (2017), plantean la importancia de la gestión financiera, en el que se debe crear un modelo que permita realizar y ejecutar el análisis, toma de decisiones y acciones a procesos de evaluación. Acciones que deben tener una estrecha relación con la estrategia y los medios necesarios para sostener la operatividad de la organización sin descuidar el margen de utilidad exigido por los accionistas. Proponen que las actividades de la organización deben manejarse con eficacia y eficiencia y plantean el desarrollo de tres fases secuenciales y lógicas: planificación, ejecución y análisis y una última fase referida al control y la decisión.

Se pretende con este Trabajo Final de Grado, realizar una propuesta que permita obtener una adecuada administración del capital a corto plazo, ayudando a la eficacia y eficiencia de la empresa, mediante la implementación de un plan que solucione problemáticas del capital de trabajo, con esto también se buscara solucionar la problemática con respecto a mantener un adecuado nivel de inventario y lograr obtener mejores condiciones comerciales, y para ello lograr llevar a los clientes mejores condiciones de financiamiento. En la actualidad, resulta muy importante conocer la estructura óptima de financiamiento, de manera tal que podamos determinar la mejor forma de financiarse para cumplir con compromisos, sin que estos financiamientos afecten la estabilidad económica de la misma.

### *Objetivo General*

Determinar cómo optimizar la estructura de financiamiento de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. logrando un incremento en el flujo de fondos propios, a partir de una mejora del capital de trabajo.

### *Objetivos Específicos*

- Determinar y analizar la situación financiera y contable de la empresa por medio de indicadores de rotación de cuentas por pagar, cobrar y rotación de inventarios, como así también evolución de los principales rubros del estado de resultado, a partir de la información presentada en los estados contables de la empresa
- Determinar las políticas necesarias para mejorar la evolución del capital de trabajo de la empresa, obteniendo la optimización en el ciclo operativo con la gestión de cobranzas, pagos e inventarios.
- Proponer estrategias para eficientizar la gestión de los principales componentes del capital de trabajo; las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y la gestión de inventarios.



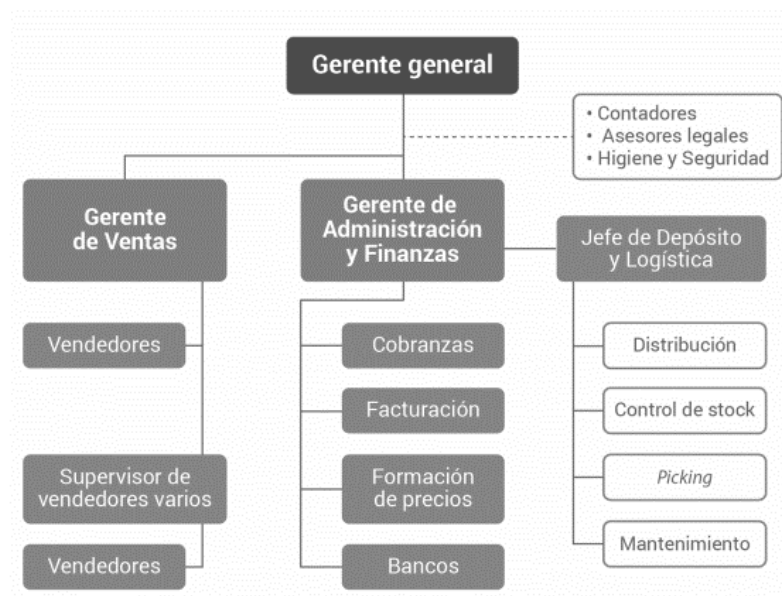
## Análisis de Situación

### Descripción de la empresa

La organización de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L tiene en sus sucursales ubicadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba, diferentes actividades a desarrolla en cuanto a ventas que se concentran en autoservicios mayoristas y distribución a diferentes clientes. En la actualidad la organización está compuesta por un Gerente General que es la segunda generación de los fundadores de la empresa y dos gerentes de área, Ventas y Administración junto con Finanzas. La composición interna de su organigrama si bien muestra concentración sobre el área de administración dado que de ella depende la mayoría de los circuitos financieros de la empresa lo que resulta llamativo y es la dependencia de esta área del depósito y logística.

El hecho de que exista relación puede generar una ventaja desde el punto de vista que existe una relación más estrecha entre ambas áreas para la gestión de inventarios, pero por otro lado pueden existir tareas que realiza administración que por falta de una separación entre ambas deberían de ser llevadas por el área de depósito y que generan ineficiencia en el proceso de toma de decisiones.

Figura 1:



Organigrama de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L Fuente: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

El objetivo principal de la empresa consiste en un crecimiento sostenido del volumen de ventas. La empresa se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, el edificio que funcionará como depósito unificando el resto, está en la recta final de su proceso, una vez realizado el traslado a dicho edificio permitirá obtener mejores rendimientos.

Para realizar una óptima distribución y servicio para sus clientes, posee un número de empleados que alcanza la cifra de 130 personas y una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

La empresa aplica un margen a los productos que oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. A mayor volumen de compras se consigue un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Al haberse trasladado al nuevo centro de distribución ayudó a la expansión y organización interna de la empresa, permitiéndole a la empresa abastecer a sus clientes, aumentar el nivel de ventas, disminuir el costo de pérdidas de venta por falta de stock, disminuir el índice de rotura, robo de mercadería y pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos. Esto se debía a la escasez de espacio en los depósitos anteriores, lo que supone un ahorro del 80% de estos gastos mencionados.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, poseen baja rotación, lo que implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades. Esto en el área de depósitos les genera problemas, dado que algunos comenzaron a desempeñarse como choferes sin tener la preparación necesaria y hubo que volver atrás con la decisión.

El proceso de comercialización de AJ & JA Redolfi S.R.L. cuenta con tres etapas principales: Abastecimiento, recepción y ventas.

En el abastecimiento los pedidos de las sucursales al centro de distribución se realizan vía dispositivo móvil que posee conexión wifi. Estos pedidos deben realizarse

con 24 horas de anticipación, además cada sucursal tiene día y hora determinado de entrega.

En la gestión de pedidos se realiza una tarea muy importante porque, a traves de esta, se podrían prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a quiebres de stock. Para generar estos pedidos la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que se deberá comprar, es un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

La recepción de mercadería es el segundo escalón en el proceso de comercialización, cuando el camión con los pedidos al proveedor ya realizados arriba al depósito, se procede a descargar dicha mercadería, en este momento un empleado se debe encargar de cotejar la mercadería con la lista de pedidos realizada, para luego almacenarla en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Y por último las ventas, en la cual no existen volúmenes mínimos de compra, sino que solo se exige requisitos tributarios, como ser monotributo o responsable inscripto. La empresa no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80% de las ventas en al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta.

La empresa tiene una política de inventario de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock. Comprometida la venta, se realiza el pedido y se almacena en las instalaciones que se detallarán a continuación. Alarmantemente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias. Presentan perdidas en inventario por mercadería de baja por vencimiento, por rotura y robo. La empresa presenta quiebres de stock (\$55.000 mensual) por órdenes de pedido generadas, pero no entregadas por falta de mercadería.

En el cuestionario realizado al Gerente de Depósito se puede observar que la política que se utiliza es impresiones comunes, se compra lo que se necesita para el trabajo en particular y queda muy poco stock, el inventario no se lleva, es a ojo y no se realizan controles periódicos. Las compras de mercadería se realizan a medida que haga falta para los clientes de acuerdo a las ventas que vayan surgiendo. También menciona que no se posee un análisis de la calidad de la mercadería, y el deposito es de libre acceso, por lo que con se ve la pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de

mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

#### *Análisis FODA*

En esta se identifican los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente a la empresa.

Tabla 1

#### *Análisis FODA*

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversidad de productos, desde productos de almacén a insumos de fotografía</li> <li>-Productos de marcas de prestigio</li> <li>-Rapidez de entrega de producto</li> <li>-Política de Crecimiento Sostenido</li> <li>-Cartera de clientes diversificada</li> <li>-Cantidad de clientes</li> <li>-Servicios post venta</li> <li>-Gran trayectoria en la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor inserción en el mercado con nuevas marcas.</li> <li>-Posición geográfica estratégica</li> <li>-Expansión de nuevas sucursales</li> <li>-Desarrollo comercio electrónico, aprovechando ventas online</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de gestión eficiente en los componentes del capital de trabajo</li> <li>- Deficiencia en la gestión de los plazos de cobro y pagos.</li> <li>-Falta de un sistema de gestión para control general y de inventario.</li> <li>- No existe una gestión activa para incrementar la rotación de inventarios y disminuir el capital inmovilizado.</li> <li>- Deficiente gestión del ciclo operativo neto que no se utiliza como variable a alcanzar un óptimo.</li> <li>-Perdidas por mal manejo de stock</li> <li>-Altos índices de rotura y robo de mercadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crisis económica del país, provoca disminución de demanda</li> <li>-Aumento contante de precios</li> <li>-Devaluación contante del peso provoca una incertidumbre en las proyecciones futuras</li> <li>-Pandemia, generando un freno de la actividad económica</li> <li>-Gremio conflictivo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Dentro de las fortalezas de la empresa encontramos como la principal, es que la marca de sus productos poseen fama a nivel nacional por su calidad, como grandes

empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak., de los cuales genera un margen de marcación o mark up que oscila entre un 10 % y un 30 %.

#### *Análisis del contexto*

Este análisis se realiza por medio del estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el entorno externo de la organización, los mismos los analizaremos por la herramienta PESTEL.

*Político:* con lo que respecta a este factor está relacionado con las decisiones sanitarias que el gobierno nacional tomo para hacerle frente a la pandemia global provocada por el COVID-19, buscando evitar un colapso del sistema de salud.

La principal medida fue la del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, la cual puso freno a la actividad económica del país, en esto se puede rescatar un punto que afecto de manera positiva a la empresa ya que al ser considerada de primera necesidad o esenciales por ser abastecedora de productos alimenticios no estaba obligada al cierre total de la empresa, por lo que su funcionamiento continuo, y al ser sus principales clientes almacenes también fueron favorecidos por esta misma medida de esenciales, lograron que sus ventas no fueron nulas. Sumada a la crisis económica que el propio país presenta desde su gestión económica.

Ante la incertidumbre sobre las medidas del gobierno nacional, genera un incremento en los precios, como consecuencia de ello se provoca una caída en la rentabilidad de la organización.

*Económico:* esta variable fue la más afectada con lo que dejo la pandemia del 2020, las prolongadas renegociaciones de la deuda con el FMI y los riesgos relacionados con la pandemia nublan las perspectivas, con relación al dólar, destacaron que el Banco Central mantiene una flotación gestionada del tipo de cambio, estimando que el peso continuara depreciándose hacia adelante, como consecuencia de la inflación y de una economía frágil.

Según los datos arrojados por el INDEC y el informe monetario mensual (BCRA,2021), la caída del PBI durante el 2020 fue de un 11.8%, como así también la inflación acumulada llegó a un 22.3% (IPC), debido a la emisión monetaria, generando con esta una suba de precios, depreciando la moneda en un 27.2% en relación al dólar estadounidense. Esto tuvo reflejo con el nivel de consumo masivo de la población en general el cual se redujo notablemente.

Esto afecta en la empresa debido a que los costos operativos y de insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, por lo que para seguir competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de estos precios. A pesar de este contexto, la empresa sostuvo un crecimiento continuo.

*Social:* la variable que más afecta la situación de la economía argentina es el nivel de pobreza, que según Kanenguiser (2021) el valor informado de INDEC sobre esta variable alcanza a un 42,9% de los argentinos, generando un deterioro de las condiciones de vida de una gran cantidad de familias que no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas. Esta situación genera, según el autor un deterioro no sólo de las condiciones de vida de dichas familias, sino que genera una presión social general que afecta aún más la toma de decisiones de los hacedores de políticas. A su vez, menciona que, si las actualizaciones de salarios nominales no se ajustan a niveles próximos a la inflación, a la vez de que crece la cantidad de trabajo formal perdido este valor se volverá más difícil de controlar.

El aislamiento de las personas por la pandemia generó un cambio en el consumidor de hábitos, preferencias y prioridades. La empresa busca beneficiar a su pueblo de origen ya sea a través de la colaboración permanente y desinteresada con instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad o priorizando la contratación de habitantes del lugar. Además de esto, la empresa se ve beneficiada con la crisis que estamos atravesando en el sentido que, debido a la pérdida de poder adquisitivo, el consumidor opta por hacer sus compras en almacenes de barrio en cuenta corriente y en supermercados mayoristas, haciendo de esta forma aumentar el caudal de ventas.

*Tecnológico:* a lo que refiere este enfoque Los avances tecnológicos se dan con gran rapidez, en la actualidad la industria de consumo masivo se encuentra en plena transformación, con más compradores informados y con una participación creciente del comercio electrónico, se desarrollan las tiendas online, con la sería de gran ayuda para facilitar la venta de productos, agrandando el mercado, y con esto aumentar el

autofinanciamiento con el ingreso de estas ventas. La etapa pandemia que atravesamos nos arrojó resultados dados por estudio tecnológico realizado por la CACE (2021), demostrando un ingreso de 1.300.000 nuevos compradores durante el 2020 llegando a una cifra de 20.000.000 compradores online, con este contexto de pandemia y asilamiento, el *e-commerce* sumo muchos compradores, 6 de cada 10 personas compran un producto por lo menos una vez al mes.

Redolfi le falta desarrollo a lo referido en este enfoque, ya que podría mejorar su logística y distribución implementando nuevas formas de control de stock y trazabilidad de mercaderías mediante diferentes sistemas de gestión más avanzados.

*Ecológicos*: es el factor más revolucionario en la actualidad por su peso en las políticas de cuidado al medio ambiente. Las nuevas leyes ambientales exigen ciertas medidas para evitar la contaminación orientada tanto a la sociedad, como a los comercios e industrias. Se persigue la intención de que las políticas ambientales sean tomadas y que involucren estratégicamente a todo el negocio. La organización no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos, igualmente existe un compromiso, si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Una de las acciones que podría aprovechar a incluir paneles solares en su nuevo centro de distribución tal como lo sugiere el gobierno en la promulgación de la ley de generación de energía distribuida gestionando los créditos que brinda el gobierno a las pymes para tal fin.

*Legales*: en este análisis se estudian las normas que tienen que ver con el desarrollo de la organización. Tanto los Municipios, como la Provincia y la Nación generan ordenanzas, decretos y leyes que la empresa debe adaptarse y acatar para poder desarrollar su actividad. Sin ir más lejos, la decisión final del proyecto de ampliación y centralización del depósito de la ciudad de James Craik se debió a la Ordenanza N° 1564/07.

La empresa al estar involucrada con productos alimenticios debe responder a disposiciones de higiene-sanitarias, bromatológicas y de identificación comerciales del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias se aplicará y harán cumplir por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales o de la Municipalidad. Otras ordenanzas a cumplir son para el transporte del producto alimenticio y debe continuar en

la vía pública con verificación de las condiciones exigidas por la ley para los Alimentos transportados.

También existe la ley de contrato de trabajo y los convenios colectivos de trabajo por medio de los cuales se rigen para la contratación de sus empleados. En la cual la presente empresa utiliza para la nómina salarial el CCT de los empleados de comercio.

#### *Análisis del perfil profesional*

El análisis del perfil profesional comienza con el reconocimiento de que la empresa posee debilidades en relación a su estructura de financiamiento óptima, las debilidades se encuentran encuadradas en el ciclo operativo de esta, tanto desde su manejo del stock, como de los créditos otorgados a los clientes para pagar y por último la deuda con proveedores. A los fines de identificar adecuadamente la situación sobre estas variables se presenta la estimación de los indicadores de plazos de cuentas por pagar, cobrar y de inventarios.

Tabla 2

#### *Indicadores del Capital de Trabajo*

Indicadores	Valores		
	2020	2019	2018
Capital de Trabajo	\$ 30.775.377	\$ 37.559.377	\$ 15.493.417
Ciclo de Cuentas por Cobrar	50	50	25
Ciclo de Inventarios	74	65	76
Ciclo de Cuentas por Pagar	43	50	54

Fuente: elaboración propia en base a Trabajo Final de Grado Redolfi

En base a la información descripta anteriormente es posible dar cuenta la rotación de cuentas por cobrar es superior, solo en el año 2020 que la rotación de cuentas por pagar. Esto permitiría afirmar que no existe financiamiento corriente es decir que la empresa no estaría cubierta en plazos, con autofinanciamiento. Sin embargo, si el análisis se realiza para períodos anteriores, se observa que en el 2019 los ratios estuvieron en el mismo plazo, y en el año 2018 se invirtió la situación. En cuanto al indicador del ciclo de inventarios se observa que el mismo se incrementó en el año 2020 respecto de los años anteriores, dando cuenta que existió la posibilidad de una sobreestimación del stock necesario, inmovilizando activo por la compra del mismo, o bien producto de la merma en las ventas por la crisis económica.

En general, un nivel óptimo de cobro es de 30 a 60 días, la empresa se encuentra en una situación de incertidumbre, y esta queda revelada en el momento indicado en el



material, donde nos indica que el plazo de cobranzas es de 21 días, mientras que del análisis de los plazos de cobro según los ratios se desprende que se ubicaron superando los 50 días en los últimos años.

Por último, en relación a la evolución del capital de trabajo el mismo en términos nominales mostró una caída entre el año 2019 y 2020, que si se analizara en términos reales el poder de respaldo en la diferencia entre el activo y pasivo corriente disminuyó aún en una mayor proporción.

Es importante el desarrollo del tema propuesto sobre la problemática expuesta, ya que la empresa se encuentra en buena situación económica financiera, es decir que no se encuentra endeudada a largo plazo abriendo posibilidades a nuevas inversiones para el futuro. La importancia de mejorar las cuentas por cobrar se refleja en las deudas que sostiene a corto plazo; si bien la empresa es de gran magnitud y por tal motivo cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales, siempre se hace necesario que la relación entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar no exista tanto plazo de desfasaje para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo.

El entorno político, social y económico es de vital importancia para poder crecer ya que su influencia sobre el mercado y con ello precios, costos y demanda serán de suma importancia a la hora de tomar decisiones. El entorno en la actualidad está siendo afectado por la pandemia lo que incide en el consumo y la economía en general, generando así también cambios en los hábitos de consumo lo que se ve reflejado en la empresa.

## Marco Teórico

La estructura de capital de una empresa es una de las decisiones más complejas a tomar, ya que una mala decisión conlleva un costo de capital alto. Por ello, antes de tomar cualquier tipo de decisión de financiamiento, según Ochoa González, Sánchez Villacres, Andocilla Cabrera, Hidalgo y Medina Hinojosa (2018) se deben examinar cuestiones tales como, el porqué es requerida la financiación, evaluar la condición financiera y de rentabilidad del ente, y el riesgo de negocio asociado.

El estudio de una estructura de financiamiento es capaz, para Sánchez (2016) de incrementar el valor de la empresa y acercarse lo más posible a una de las cuestiones más importantes en el desarrollo de la empresa, a lo que se puede dominar como Estructura de Financiamiento Optima.

En la revista Observatorio de la Economía Latinoamericana se publicó un artículo en el cual sus autores Ochoa González, Sánchez Villacres, Andocilla Cabrera, Hidalgo y Medina Hinojosa (2018), comentan que el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y, la predicción de cualquier acontecimiento futuro. Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permitiendo identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, como así también realizar comparaciones con otros negocios. La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que exponen las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia y rendimiento de la empresa.

Como describe Jiménez y Palacín (2005), la teoría del Óptimo Financiero, impone la existencia de una estructura de capital óptima para cada empresa en base a una combinación de deudas y recursos propios de manera que maximicen el valor de mercado y minimicen el costo de los insumos al que incurren.

Una de las principales metodologías para alcanzar el óptimo financiero por medio del análisis de ratio es la aplicación de técnicas de autofinanciamiento. El autofinanciamiento se define según Irigaray (2017) como el poder que tiene una organización para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con recursos propios, en detrimento de recursos de terceros. El optar por una alternativa de financiamiento interno se encuentra justificada desde la visión de Irigaray por la posibilidad de alcanzar menores

costos de financiación que si se recurre a una fuente externa. La gestión del autofinanciamiento comienza con la descripción de lo que se entiende por capital de trabajo, dado que muestra el ciclo operativo en días del dinero que ingresa a la empresa y que requiere para financiar las cuentas por pagar.

En la Revista Universidad y Sociedad, el autor Sánchez (2016) conceptualiza que el capital de trabajo es la cantidad de efectivo requerida para financiar el ciclo operativo de una empresa, o también, la disponibilidad de activos de rápida conversión en efectivo para cubrir un ciclo operativo de la empresa, hace inevitable la necesidad de que la toma de decisiones relacionadas con las cuentas que conforman el activo y pasivo corriente sea producto de un análisis del entorno y de la disponibilidad operativa de la empresa con el fin de conseguir la disminución de costos, riesgos operativos y lograr rentabilidad.

La gestión efectiva del capital de trabajo, según Arcoraci (2013) genera la liquidez requerida por la empresa para cumplir con solvencia las obligaciones con proveedores y los beneficios laborales evitando caer en la insolvencia técnica. La gestión del capital de trabajo, a su vez, implica alcanzar el nivel óptimo de efectivo, inventario y cuentas por cobrar, predominando aquellos rubros que componen el corto plazo. Si bien cada una de estas cuentas se maneja por separado, los resultados combinados que produzcan mostraran el nivel real de activos. La autora utiliza como fórmula de cálculo para la estimación del capital de trabajo la siguiente;

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El capital de trabajo, según Céspedes Santamaria y Rivera Cordova (2019), es indispensable para la operación de la empresa, requiere de una gestión efectiva de sus componentes y sus políticas para eliminar cuellos de botella en la generación de liquidez, así como, el desarrollo de nuevas alternativas de financiamiento. La principal responsabilidad sobre la aplicación de este concepto se encuentra en que demanda que su gestión sea proactiva y multidisciplinaria para que la empresa sea capaz de enfrentar la dinámica de los mercados. En pocas palabras, las autoras mencionan que el capital de trabajo resulta asimilable a la cantidad de efectivo necesaria para financiar el ciclo operativo de la empresa.

Los índices financieros se utilizan, según Arcoraci (2013) como herramienta para determinar la condición financiera de una empresa, con los resultados obtenidos se

aplican decisiones operativas, siendo los más utilizados los ratios de plazos, como la rotación de cartera, rotación de proveedores y rotación de inventario.

En particular, el ratio de rotación de cartera, según Arcoraci (2013) consta de medir la temporalidad en que la empresa puede hacerse del saldo que dispone en el rubro de cuentas por cobrar. La fórmula utilizada para la medición de este concepto consiste en determinar el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el ente, mientras más elevado sea el mismo más acertada es la política de gestión de las ventas a crédito porque existe menor cantidad de fondos inmovilizados;

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

El ratio de plazo de cuentas por cobrar permite conocer el tiempo de pago de los clientes de la empresa. La importancia que tiene el contar con este índice es que cuando hay atrasos en las cobranzas, se observa una disminución de la velocidad del flujo de ingresos y en consecuencia en la necesidad de más capital de trabajo para realizar sus actividades.

Una buena o mala administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo de efectivo generado por la operación general, además de ser su principal fuente de ingresos, base para establecer compromisos a futuro.

El ratio de rotación de inventarios, según Arcoraci (2013) consta de medir el tiempo que demora la inversión en inventarios en convertirse en efectivo para el ente, es decir la cantidad de veces que el inventario es colocado en el mercado y genera su retribución para la empresa. La fórmula a utilizar para la misma es;

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Bienes de cambio} * 365}{\text{CMV}}$$

Por último, en cuanto al período de pago a proveedores también conocido como ratio de pagos, Arcoraci (2013) menciona que el mismo muestra el número de días que la empresa utiliza para pagar sus obligaciones con terceros. Este indicador se calcula de la siguiente manera;

$$\text{Período de pago a proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar} * 365}{\text{Compras a proveedores}}$$

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

La situación de incertidumbre del país, con una inflación generada por la devaluación constante de la moneda argentina y el aumento consecuente en los costos de producción, obliga a toda organización a permanecer en un ámbito donde el cambio es constante. La adaptación a la situación resulta una estrategia de supervivencia en el entorno, por lo que toda acción de mejora interna que sea posible de implementar para que la organización mejore en su performance financiera es la base para el crecimiento en el corto y mediano plazo.

El cálculo del capital de trabajo para la empresa Redolfi S.R.L, demostró que en el año 2020 ocurrió un descenso del 18% respecto del año 2019, en cuanto a la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. En términos concretos el aumento del pasivo fue mayor que el aumento del activo en el año 2020, por lo que la empresa dispone de menor margen de maniobra para su financiamiento en el corto plazo. En este punto es posible observar que la empresa no propone la gestión eficiente del capital de trabajo como una estrategia a seguir.

En complementariedad con la falta de gestión eficiente de los componentes del capital de trabajo se observa que en el año 2020 el ciclo de inventarios mostró que el mismo permaneció en el ente 74 días. Mientras que para años anteriores el valor fue de 65, mostrando una gestión poco eficiente no sólo en el control, sino también en la gestión de compras. En materia del ciclo de cuentas por cobrar el mismo se duplicó en días para disponer el dinero en la empresa desde el año 2018 al 2019, siendo que la mayoría de las ventas se realizan al contado o con cheques a 30 días, la gestión no es la adecuada porque se supera dicho plazo. Por último, en la gestión del ciclo de cuentas por pagar, se observó que, si bien el plazo de pago a proveedores se volvió lentamente más eficiente en tiempos, el mismo presentó una estrategia contraria a lo observado por la gestión de cobranzas, mostrando nuevamente que resultó necesario disponer de capital para hacer frente a las obligaciones.

La falta de información sobre el devenir de la empresa implicó que la misma se encaminará en la política de tomar fondos de fuentes externas para financiar actividades que podría haberse evitado con una adecuada gestión de los plazos de cobranzas y pagos, como así también con un correcto control de inventarios.

### *Justificación del problema*

Dentro de las partidas del activo corriente, las cuentas por cobrar constituyen un porcentaje significativo, representando una inversión importante, ya que constituyen aplicaciones de recursos que se transformaran en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo. Esto obliga al manejo óptimo de variables tales como política de créditos comerciales concedidos a clientes y estrategias de cobro, la empresa se comporta de manera muy flexible con los plazos de créditos.

Si bien la deficiencia en las ventas de clientes a plazo se debe tanto a causas exógenas como; la mala situación económica en general y del mercado en el cual opera la empresa y causas endógenas como; la generosidad en la concesión de créditos, la falta de capacitación en ventas y gestión de cobro de los empleados. Los posibles errores de la organización en el proceso de cobranza, como las altas tasas de morosidad resultan de la falta generalizada de planeación en el proceso.

La falta de planeación en las cobranzas se observó en el incremento de los días necesarios para obtener el dinero de las ventas a crédito, provocando pérdidas de eficiencia en la gestión del dinero que se traducen en mermas económicas y financieras. El hecho de que la organización no pueda, por la situación económica del país, prescindir del dinero como fuente para el crecimiento justifica que toda acción de intervención profesional que resulte tendiente a mejorar la gestión de las cobranzas sea una necesidad a implementar para la empresa.

A su vez, se observa que la falta de control no sólo ocurre en la gestión de cobranzas, sino también en la ausencia de seguimiento de desempeño por áreas o procesos, se concurre a pérdida por el mal manejo de inventarios que posee la empresa, siendo esto un problema, el cual puede concluir con un quiebre de stock, lo que provocaría un atraso en las ventas.

### *Conclusión diagnóstica*

En conclusión, es posible afirmar que Redolfi S.R.L presenta contradicciones en cuanto al manejo del capital de trabajo, al ciclo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y de inventarios, por lo que, el objetivo de la empresa de mejorar su desempeño operativo, parece inalcanzable. La intervención de un profesional de Ciencias Económicas resulta inevitable ya que buscará conducir a la obtención de resultados positivos para la organización, como la gestión eficiente de los componentes del capital de trabajo.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance*

El alcance de contenido que se desea otorgar para la empresa A. J. & J. A Redolfi S.R.L. consiste en la implementación de una serie de acciones específicas que buscan mejorar el ciclo operativo de la empresa para alcanzar el autofinanciamiento como medida del análisis financiero para la estructura de capital óptimo.

El alcance geográfico que posee la siguiente herramienta consiste en la aplicación espacial del centro de distribución, depósitos y áreas administrativas correspondientes a la empresa, en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

El alcance temporal del plan de implementación, consiste planificar la incorporación de un sistema de información contable que permita mejorar el registro para la información referido al ciclo de cuentas por pagar, ciclo de cuentas por cobrar y ciclo de inventarios, que mejoren el capital de trabajo, en un plazo desde julio 2021 a julio 2022.

El alcance metodológico del plan será tanto cualitativo como cuantitativo. En relación al carácter cualitativo es necesario mencionar que el plan intentará dar lineamientos para que el mismo oriente a la búsqueda de la gestión eficiente de los componentes del capital de trabajo. En especial, se espera que con los lineamientos se alcancen las mejoras relacionadas a la gestión de las cuentas que integran el activo y pasivo corriente. En cuanto al carácter cuantitativo del plan, se observa que el mismo tiene en consideración el hecho de que el mismo requiere el planteamiento de objetivos claros sobre el valor del ciclo operativo total para la organización, de modo que los mismos se establecen en función del diagnóstico realizado previamente.

La limitación para el desarrollo del presente plan de implementación se encuentra en la forma de presentación de la información contable de la empresa, que más allá de disponer los correspondientes Estados Contables, se requiere información adicional para las políticas de estimación, que no necesariamente se encuentran disponibles y tabuladas adecuadamente en la empresa.

### *Recursos Involucrados*

La confección del plan de implementación que se propone implica ciertos recursos económicos necesarios; en primer lugar, el asesoramiento de un profesional de

Ciencias Económicas y la incorporación de tecnología de información para la correcta medición de las políticas de cobros y pagos.

En cuanto al profesional de Ciencias Económicas el mismo dará soporte en el asesoramiento desde el diagnóstico hasta la implementación del plan, teniendo en cuenta que sus honorarios se encuentran regidos por el valor mínimo sugerido que informa el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, se encuentra actualmente en \$2.034.

A su vez, para la implementación de un software de información contable que permita la gestión de cobranzas y pagos, se propuso la utilización de un sistema SAS (*Software as Services*) el cual consisten en que el mismo ya se encuentra diseñado en su código fuente y el usuario interesado abona un derecho de uso. El software seleccionado se denomina Asana Business que permite gestionar facturación, carga de datos de proveedor, liquidación de sueldos, pagos, cobranzas, clientes, entre otros. El costo mensual es de USD 24,99 para un total de 50 usuarios, a un tipo de cambio de \$160 (al 25/06/2021 según información consultada en el BCRA), otorgaría un valor de \$ 199.920.

En la siguiente tabla N°. 3, se describen cada uno de los recursos involucrados de acuerdo a las actividades que se van a desarrollar, como también, se desarrollan las acciones que se van a llevar adelante y se designa al personal responsable, añadiendo a estos el sistema operativo propuesto.

Tabla 3

*Recursos Involucrados para el lanzamiento del plan*

Acciones	Cantidad de horas	Presupuesto
Diagnóstico de la empresa	30	\$ 61.020
Selección de estrategias	10	\$ 20.340
Determinación de Acciones en Cobros	15	\$ 30.510
Determinación de Acciones en Pagos	15	\$ 30.510
Determinación de Acciones en la gestión de Inventarios	15	\$ 30.510
Jornada de Capacitación al personal	10	\$ 20.340
Implementación de acciones	30	\$ 61.020
Cálculo de Resultados	10	\$ 20.340
Asana Business		\$ 199.920
<b>Total</b>		<b>\$ 474.510</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el costo del lanzamiento del plan de implementación se debe obtener el resultado del valor económico sobre el mantenimiento del mismo el cual



se realiza en función del asesoramiento de un profesional para ajustes y revisiones, como así también el valor de mantenimiento del software.

Tabla 4

*Recursos Involucrados para el mantenimiento del plan anual*

Acciones	Cantidad de horas	Presupuesto
Diagnóstico de cambios mensual	5	\$ 10.170
Propuesta de modificación mensual	20	\$ 40.680
Revisión y ajustes mensual	10	\$ 20.340
Mantenimiento del Software mensual		\$ 54.450
Total Anual		\$ 1.507.680

Fuente: Elaboración propia

Con el software presentado ayudara a la empresa en la recepción de mercadería, que se tenga la orden de compra a mano para comparar con la mercadería ingresada, como también, ayudara en mayor medida a tener presente cual es el stock actual. Este programa también podrá ser útil para optimizar y lograr eficacia para poder administrar y llevar reportes para un control de cobranzas de los clientes de la empresa, derivando esta información a los cobradores, como así también el control sobre las deudas que tenemos con nuestros proveedores. Contiene la capacidad de generar informes estadísticos, reportes de información y distintos gráficos de forma personalizada. Ayudando así a los encargados del área de administración y finanzas a medir diferentes resultados y generar múltiples reportes de acuerdo a las necesidades de información.

*Acciones Concretas*

La acción concreta del plan de implementación propiamente dicho consiste en presentar los siguientes lineamientos para la gestión de pagos, cobranzas e inventarios que busquen mejorar el valor del capital de trabajo de la empresa. La presentación de las acciones concretas en primer lugar requiere de la determinación de las estrategias a llevar a cabo para que las acciones dispongan de su correspondiente correlato. Las estrategias requeridas son;

- Mantener un equilibrio entre los activos y los pasivos circulantes garantiza el pago a tiempo a los proveedores
- Control sobre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en base a información fidedigna y en tiempo real. El valor deseado del ciclo de cuentas por cobrar es de 40 días, siendo que actualmente la empresa mostró 50 días. La importancia de mejorar estas cuentas se refleja en las

deudas que sostiene a corto plazo, así se detecta un desfase en los días que involucran, en la cual el plazo de cobro a clientes posee un plazo mayor con respecto al plazo que tiene la empresa con sus proveedores.

En el caso de los pagos que lleva a cabo Redolfi S.R.L, se proponen los siguientes lineamientos;

- Periodo de pago, llevar el plazo a los 50 días, siendo que actualmente es de 43 días, es decir posponer 7 días en promedio el pago a proveedores, dado que se desea ajustar con un período de se verifica que en el pasar de los años el plazo de pago a estos va disminuyendo, en cuanto a las deudas de corto plazo, los plazos que se estan manejando pueden ser mejorados en función de la relación y fidelidad que la empresa tiene con sus proveedores. La intención será que el ciclo de pagos se encuentre 10 días posteriores al ciclo de cobranzas para resguardar que sea posible hacer frente a las obligaciones de dinero contraídas.
- Obtener de proveedores descuentos por pronto pago o por cantidad de compra, obteniendo el dinero necesario, la idea es aprovechar al máximo tal capital, una forma de aprovechar la liquidez y obtener de sus proveedores descuentos.

En el caso de los cobros a clientes que lleva a cabo la empresa, uno de los factores críticos se refleja en una falta de conocimiento e información del departamento de cobranzas. Para solucionar esta situación, se realizará la capacitación continua de todos los integrantes del departamento, buscando perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, dado esto se proponen las siguientes medidas;

- Reducir el periodo de deudas por cobrar, llevando el periodo a 40 días, para ello establecer un sistema de control y seguimiento exhaustivo, fundamentalmente revisando los plazos.
- Armar legajos de clientes; crear informes de cobros pendientes, actuar rápidamente sobre facturas impagas, negociar planes de pago a clientes morosos, como también implementar cargos por pagos atrasados.
- Optimizar el ciclo operativo, llevando a disciplinar los cobros y pagos, poniendo fechas límites, como si también proponer descuento por pronto

pago, buscando contar con el efectivo lo antes posible, llegando a disminuir el ratio de cartera que posee la empresa Redolfi.

- Implementar política de gestión de cobro y seguimiento del cliente; En muchos casos los análisis se realizan para la primera venta al cliente y luego el perfil crediticio no es actualizado, los clientes comienzan a tener problemas para afrontar sus pagos; incrementar una aproximación al cliente para descubrir las causas de atrasos en los pagos. La importancia de conocer las causas de no cumplimentar es una forma de cuidar y preservar al cliente, ver que necesita y que plazos serían los adecuados. En el caso de clientes morosos, el principal objetivo es mantener el cliente por medio de una renegociación de las deudas, y en caso contrario, ver la posibilidad de asegurar nuestras acreencias documentándose la deuda mediante garantías a satisfacción de la empresa.
- Mejorar el control de recaudación, las cuentas a cobrar deben tener un seguimiento estricto para detectar rápidamente atrasos en los pagos de los clientes y tomar las medidas correspondientes. Implementar sistema de recordatorio de vencimiento.

Con respecto al inventario, partida menos líquida dentro de la estructura del activo circulante, al haber planificado en indicadores de desempeño de periodos anteriores hace que en los depósitos se acumulen productos, e incluso se pierdan. Se proponen los siguientes lineamientos;

- Añadir política de análisis a las tareas del jefe de depósito y gerente de logística, realizando un control mensual de este ratio, tratando de mantener siempre un mínimo posible de este indicador, sin llegar a tener un quiebre de stock
- Política de ciclo de inventario sea de 60 días para el stock disponible
- Reforzar el control de los inventarios, identificando estrategias encaminadas a impulsar la rotación, monitoreando los niveles óptimos, analizando las compras y realizando las mediciones para el control preventivo.

- Incrementar el control en el ingreso de la mercadería, ya que, según la lectura otorgada, el control de la mercadería que ingresa no se realiza contra la orden de compra emitida.
- Reducir el número de pérdidas y ruptura de mercadería, con una intensiva custodia del depósito.
- Negociar con el proveedor entregas pequeñas y a tiempo, ayudando al control y eliminando los gastos correspondientes al financiamiento del stock que tenemos almacenado.
- Comparar los controles en la administración de los inventarios utilizados por la competencia.

En función de las acciones concretas mencionadas anteriormente es que se propone en la tabla N°5 los siguientes valores de los ciclos de cuentas por pagar, cobrar e inventarios y el ciclo operativo neto.

Tabla 5

*Objetivos propuestos*

Concepto	Valores 2020	Valores Objetivo	Diferencia en tiempo
Ciclo de cuentas por cobrar	50	40	10
Ciclo de Inventarios	74	60	14
Ciclo de cuentas por pagar	43	50	7
Ciclo operativo neto	81	50	31

Fuente: Elaboración propia

Estas medidas representan un costo adicional que afectará la rentabilidad de la empresa, pero la importancia de mantener los niveles de inventarios adecuados se verá reflejada en los resultados.

Con lo expuesto, se considera financiar parte del capital de trabajo con deuda de corto plazo, principalmente con los proveedores, concluyendo con esto que estamos aprovechando el crédito de estos adecuadamente.

*Marco Temporal*

El marco temporal para las acciones concretas determinadas anteriormente se presenta en la siguiente Tabla N°6; se incluyen todas las tareas necesarias para cumplir con los objetivos del plan de implementación, indicando el tiempo que tardara en realizarse cada una de estas acciones.

Tabla 6

*Diagrama de Gantt*

Acciones/ Meses	jul- 21	ago- 21	sep- 21	oct- 21	nov- 21	dic- 21	ene- 22	feb- 22	mar- 22	abr- 22	may- 22	jun- 22	jul- 22
Diagnóstico de la empresa													
Selección de estrategias													
Jornada de Capacitación al personal													
Determinación de Acciones en Cobros													
Determinación de Acciones en Pagos													
Determinación de Acciones en la gestión de Inventarios													
Implementación de acciones													
Cálculo de Resultados													
Contratación del software de información													
Obtención de resultados													

Fuente: Elaboración propia

*Medición y Evaluación*

El desarrollo de la medición y evaluación en toda propuesta de implementación para una organización es el paso esencial para que el mismo el carácter de poder retroalimentarse con el paso del tiempo. En términos concretos lo que se desea llevar a cabo mediante esta etapa es continuar con el proceso de toma de decisiones financieras de la empresa teniendo en cuenta no sólo el punto de partida de la misma, sino también el punto hasta donde alcanzaron llegar con los cambios realizados.

En esta etapa se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta, para esto se plantean cada una de las acciones a controlar, el objetivo y su cumplimiento particular para posteriormente medir el grado de alcance con cada uno de las mismas por medio del siguiente indicador;

$$\text{Indicador de evaluación} = \alpha \text{ Grado de Cumplimiento}$$

Donde  $\alpha$  representa un ponderador equitativo de cada actividad y el grado de cumplimiento es el porcentaje de alcance entre el valor observado en el año 2020 de la tabla 7 y la proximidad al valor planteado como meta.

Tabla 7

*Indicadores Útiles para la Medición*

<b>Acción a controlar</b>	<b>Objetivo a alcanzar</b>	<b>Si/No</b>	<b>Acciones a Implementar</b>
Jornada de Capacitación al personal	Instruir al personal de la organización sobre las nuevas políticas de pagos y cobranzas para la gestión con los proveedores y clientes	Si	Controlar la aplicación de las mismas
Determinación de Acciones en Cobros	Implementar, por medio del software que el plazo sea de 40 días	Si	Continuar con la política implementada y proyectar posibles mejoras en el tiempo
		No	Rever la aplicación del software, realizar una capacitación adicional al personal involucrado, evaluar la situación general de la economía del sector.
Determinación de Acciones en Pagos	Implementar negociaciones con proveedores para el cumplimiento del plazo de pago a 50 días de las obligaciones contraídas	Si	Continuar con el beneficio alcanzado y mantener indiscutiblemente la política de pago
		No	Revisar errores internos en la gestión del pago, incorporar auditorias periódicas al personal en la gestión del dinero si el mismo se encuentra disponible.
Determinación de Acciones en la gestión de Inventarios	Mejorar el proceso de compras y el análisis de ventas para su correspondencia. La gestión debe alcanzar una rotación de 30 días.	Si	Mantener el control de inventario midiendo la periodicidad de los productos
		No	Realizar ajustes en los tiempos mencionados, con capacitación a la gestión del depósito.

Fuente: elaboración propia

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El presente Reporte de Caso realizó una investigación sobre la determinación de la estructura óptima de financiamiento de la empresa Redolfi S.R.L. En términos generales la empresa posee ventajas internas que forman parte de la composición que posee y que le permite mantener una posición competitiva, a saber; precios competitivos, distribución propia, ubicación estrategia, tiempos de entrega acotados. Estas variables se ven contrastadas con los hallazgos realizados sobre la gestión financiera de la empresa.

En términos concretos, el análisis interno que se realizó de los elementos relevantes encontrados como así también a partir del análisis profesional da cuenta de que la organización no realiza un uso eficiente de los componentes que integran el capital de trabajo, activo corriente y pasivo corriente. Más específicamente se observó que la organización no cuenta con una planificación de sus actividades respecto de los componentes de cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios. En relación al primero las mismas si bien se encuentran en tiempo dados con posterioridad al cobro del dinero en la teoría, la práctica pone de manifiesto que esta situación no se cumple, mostrando necesidades de que se revierta dicha situación. Otra variable que se observó en una falta de gestión activa para su cumplimiento fue la gestión de las cuentas por cobrar.

En las modalidades de pago que ofrece la empresa a sus clientes se encuentra por excelencia la gestión de la venta al contado. Sin embargo, una gran proporción de los clientes prefieren utilizar como medio de pago de las compras la financiación con cheques a 30 días. En la gestión de estos créditos por cobrar es que la empresa no alcanzó buenos resultados. Específicamente demoró en el año 2020, en promedio el cobro de las cuentas en 50 días. La extensión de los plazos previstos en las dos cuentas anteriores tiene su repercusión directa en la gestión de inventario que si bien se menciona que tiene una política just in time, el ciclo contabiliza 74 días de plazo en que el inventario ingresa a la empresa y ocurre su salida. Nuevamente este valor atrasa el flujo de conversión de la empresa, por lo que el capital de trabajo se ve resentido mes a mes, generando que la organización deba recurrir a fuentes de financiamiento externas.

A los fines de evitar dicha situación, contemplando la situación económica de crisis de la actividad productiva a nivel general, con decisiones políticas que no favorecen

al sector, como el establecimiento de precios máximos, inflación elevada y atrasos en la actualización de salarios nominales, es que se observó que la necesidad de recurrir a acciones concretas para el autofinanciamiento sería la solución de intervención profesional que se propone para la empresa.

La propuesta propiamente dicha consistió en primer lugar en el establecimiento de los objetivos claros, en tiempos que se requieren para que la organización alcance su autofinanciamiento disminuyendo los tiempos de las tres variables antes mencionadas. En función de este objetivo en días se realizaron propuestas de incorporar políticas de descuentos a clientes cumplidores, acciones de negociaciones con proveedores para alcanzar mejores precios de los productos e incluso acciones tendientes a mejorar el control en el depósito. De manera global estas acciones podrían ser posibles de llevar a cabo mediante la incorporación de un sistema de información contable que registre la información en tiempo real y permita llevar a cabo las anteriores recomendaciones de manera eficiente y eficaz. La incorporación del software tiene un costo inicial de compra del uso y un mantenimiento mensual que le permite a la organización contar con 50 usuarios. Si bien el software tiene la particularidad de no ser realizado a medida, la posibilidad que otorga de generar informes para cada área y responsable agrega valor a la selección del mismo.

En definitiva, se recomienda la aplicación de dicho plan de implementación con la posibilidad de agregar las tareas que resulten necesarias para la obtención del objetivo y el mejoramiento continuo. Otra de las recomendaciones ofrecidas a la empresa sería la de incorporar un equipo capacitado para el análisis de financiamiento, con el lineamiento general de las recomendaciones en torno al capital de trabajo que fueron expuestas en la presente investigación. Este equipo que permitirá que la empresa se acerque de manera más ágil y con mayores proyecciones al autofinanciamiento.

Por último, se propone como recomendación adicional y de carácter financiero que la organización se integre como un todo. En términos concretos se recomienda que todas las actividades que realiza la empresa, adicionalmente a la distribuidora, como el loteo y Kodak se engloben en la gestión como un grupo económico Redolfi SRL, para que con una buena gestión de estos ingresos la empresa pueda seguir su expansión o mejora de las instalaciones existentes, esto permitirá disminución del riesgo de roturas y



robo debido a los menores movimientos de la mercadería, proporcionando un mayor control del stock.

## Referencias

- Arcoraci, E. (2013). *Contabilidad - Ratios Financieros*. Universidad Tecnológica Nacional, 1– 14. Recuperado el 03/06/2021, desde: <https://cutt.ly/ynmv5eD>
- Banco Central de la República Argentina (2021) *Informe monetario mensual* Publicado Marzo/2021, desde: <https://cutt.ly/bbxxFam>
- Cabrera-Bravo, Fuentes-Zurita y Cerezo-Segovia (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Publicado el 3/10/2017, consultado el 18/04/2021 Desde: <https://cutt.ly/Eb60dM6>
- CACE. (2021). *Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?*, Publicado el 12/02/2021, consultado el 28/04/2021, desde: <https://cutt.ly/xvB78pb>
- Céspedes Santamaria, S. C., & Rivera Cordova, L. N. (2019). *Los ratios financieros*. Tesis para optar por el grado de Bachiller en Contabilidad y Gestión Tributaria. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Peruana Unión.
- INDEC (2021) consultado el 28/04/2021, desde <https://www.indec.gob.ar/>
- Irigaray, M. P. (2017). *Gestión del capital de trabajo*. Red Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales, Vol. 04 N° 06: 135-168.
- Jiménez, F., y Palacín, M. (2005). *La estructura financiera de las empresas: un análisis descriptivo*. Revista Electrónica de Ciencias Administrativas. Publicado el 05/2005, consultado el 16/05/2021.
- Kanenguiser, M. (2021). *En el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y afecta a 19,4 millones de personas*. Diario Infobae. Publicado el 31/03/2021, consultado el 28/04/2021 desde: <https://cutt.ly/Ovj3rCt>
- Kanenguiser, M. (2021). *Un informe internacional advirtió acerca de la influencia de la emisión del Banco Central sobre la inflación en la Argentina*. Diario Infobae. Publicado el 03/02/2021, consultado el 28/04/2021, desde: <https://cutt.ly/NvB7mov>
- Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo, H., & Medina Hinojosa, D. (2018). *El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Publicado el 04/2018, consultado el 17/05/2021

Pérez, Bertoni, Sattler y Terreno (2015) *Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pymes latinoamericanas*. Cuadernos de Contabilidad.

Publicado el 2/10/2015, consultado el 26/04/2021

Sánchez, A. L. (2016) *La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas*. Revista Universidad y Sociedad, Publicado el 12/2016, consultado el 17/05/2021, desde:

<https://cutt.ly/gb6KuBW>