



Universidad Siglo 21

Contador Público

Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

**“Determinación de estructura de financiamiento óptimo para la
empresa A.J. & J. A. Redolfi”**

Nombre y Apellido: Jéssica Morra

DNI: 32.860.316

Número de Legajo: VCPB 11225

Nombre y Apellido Profesor: Alfredo González Torres

AÑO 2021

Índice

Resumen	i
Abstract.....	ii
Introducción	1
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos	3
Análisis de la Situación	4
Análisis del contexto.....	6
FODA	9
Análisis específico según el perfil profesional	12
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	19
Análisis del problema	19
Justificación	20
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de Implementación	22
Alcance	22
Limitaciones	22
Recursos.....	22
Acciones concretas a realizar.....	25
Conclusión y Recomendaciones	29
Conclusión	29
Recomendaciones	30
Bibliografía	31

Índice de Tablas

Tabla 1. Razones financieras	12
Tabla 2. Costo de implementación	23
Tabla 3. Costo de Mantenimiento.....	24
Tabla 6. Diagrama de Gantt.....	27

Resumen

El presente trabajo tiene por objeto proponer a la empresa A.J & J.A Redolfi una alternativa eficaz que optimice su capital de trabajo y su estructura de financiamiento de forma conjunta.

La relevancia de haber efectuado el análisis en este documento radica en implementar medidas para optimizar el flujo de capital de trabajo en vista de obtener mayor liquidez, financiación interna para realizar inversiones dentro del corto plazo, e incrementar la rotación de inventarios dentro del ciclo más óptimo alcanzando mayor volumen de ventas, logrando como efecto ampliar el margen de ganancia.

Por lo tanto, se detalla toda la información respectiva a la composición de la empresa, y luego reconociendo la importancia de esta investigación, atravesando la etapa de diagnóstico y poniendo en discusión la problemática hallada.

El plan de implementación fue la respuesta luego de haber localizado los puntos débiles de la organización, especialmente en el capital de trabajo, y sus elementos constitutivos.

Palabras Claves: *capital de trabajo, financiamiento, liquidez.*

Abstract

The purpose of this paper is to propose to the company A.J & J.A Redolfi an effective alternative that optimizes its working capital and financing structure jointly.

The relevance of having carried out the analysis in this document lies in implementing measures to optimize the flow of working capital in view of obtaining greater liquidity, internal financing to make investments in the short term, and increase the rotation of inventories within the most optimal cycle reaching greater volume of sales, achieving as an effect to expand the profit margin.

Therefore, it details all the information relevant to the composition of the company, and then recognizing the importance of this research, going through the diagnostic stage and discussing the problems found. The implementation plan was the answer after having located the weak points of the organization, especially in working capital, and its constituent elements.

Keywords: *working capital, financing, liquidity.*

Introducción

El presente trabajo presenta como objetivo la determinación de estructura de financiamiento óptima de la empresa del sector mayorista A.J & J. A. Redolfi S.R.L. Ello responde a una necesidad creciente de mejorar las ventajas competitivas teniendo en cuenta las demandas cada vez más exigentes del mercado y el entorno en el cual se encuentran.

La empresa Redolfi se encuentra ubicado en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, con una trayectoria de más de 50 años en la actividad de productos alimenticios.

Históricamente la distribuidora Redolfi comenzó su actividad hace más de 50 años, logrando especializarse en la venta mayorista de productos alimenticios. Su evolución comercial llegó a constituirse durante los años 70' en distribuidor mayorista, luego continuando en un proceso de expansión logrando incorporar la distribución exclusiva de la reconocida empresa Massalin Particulares durante el año 1983.

Seguidamente, el crecimiento de la empresa tuvo lugar en cuanto a la instalación de nuevos puntos de comercialización, distribución y preventa a lo largo de la provincia de Córdoba. Asimismo, ello implicó el desarrollo de infraestructura y logística, acompañado del incremento de la incorporación de nuevas plantillas de trabajadores durante los años 90' y 2000. Actualmente cuenta con más de 3.500 clientes distribuidos en toda la provincia, e además logrando una extensión hasta algunas zonas del sur de la provincia de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

No obstante, el reconocimiento de la marca en esta región no es casual, ya que a lo largo de su desarrollo la empresa ha demostrado un continuo crecimiento en dicho sector, en el marco de una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores por medio de “un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente” y ofreciendo precios sumamente competitivos.

Sin embargo, no todos los aspectos en términos organizacionales y de gestión resultan siempre adecuados. Así como el resto de las empresas, Redolfi necesita de las fuentes de financiamiento para cubrir sus actividades operativas, la cuales pueden ser internas o externas respecto a la empresa, de ahí la importancia de su adecuada administración.

Una debilidad que presenta sobreviene sobre el control de cuentas por cobrar, la cual están asociadas a la falta de políticas de crédito y cobranzas definidas; falta de seguimiento oportuno a la cartera de clientes, impidiendo generar mayor liquidez para cumplir con las deudas previstas. Como lo señala Castrillo et al. (2012), en materia de gestión de cuentas por cobrar por ventas a crédito representan un capital de trabajo muy importante, especialmente donde existe incremento de las ventas. Por lo tanto, existe una relación directa entre este y la liquidez, y en casos extremos pone en peligro la continuidad de la operatividad del negocio.

En una línea similar Carrera (2017), sostiene que la revisión del rubro de cuentas por cobrar beneficia a la empresa de tal manera que pueda evidenciar de manera más clara los problemas que emergen en la cobranza, y por ende el motivo de la lenta recuperación de cartera, pudiendo mejorar el procedimiento de cobro que aplica la empresa a sus clientes.

En tanto que los errores más frecuentes que facilitan la inadecuada gestión tienen lugar desde la política de crédito y cobranzas, pasando por la determinación de los límites, fijación de plazos, entre otros.

Sumado a esto, también se presentó una disminución en la rotación de activos, con lo cual indica que la empresa está utilizando de manera deficiente el dinero invertido en sus activos.

En relación a los antecedentes, se encontró el trabajo realizado por Livianpoma (2017), cuyo estudio se centran en un análisis de caso sobre una empresa de venta de materiales la cual presente deficiencias relacionadas con la falta de políticas establecidas para el área de cobranzas, además de contar con problemas de liquidez a causa de que los créditos concedidos no se hacen efectivos de manera oportuna.

Con este trabajo se busca realizar una propuesta en virtud de intervenir sobre los aspectos mencionados más arriba, y de ese modo mejorar el desempeño de gestión de cobros, ajustado a la capacidad productiva de Redolfi y sin perder de vista la misión buscada por la misma.

Para llevar adelante este trabajo se efectuará una articulación del contenido el cual se inicia en la descripción de la problemática, definiendo la relevancia del caso, luego efectuando un diagnóstico de la situación por medio de técnicas de análisis específicas,

seguido de un marco teórico, finalizando con la propuesta de un plan de implementación y recomendaciones finales.

Objetivos

General

Definir una metodología para obtener los niveles óptimos de las cuentas de capital de trabajo a fin de promover la eficiencia administrativa financiera que permita aumentar la rentabilidad de Redolfi.

Específicos

1. Optimizar el ciclo operativo de caja de cobros poniendo fechas límites y esforzándose por cumplirlas.
2. Determinar si el registro y control de las cuentas por pagar es oportuno, adecuado y eficiente.
3. Evaluar ciclo operativo de caja, cuentas por pagar y a través de la aplicación del indicador de rotación de inventario el tiempo que éste se encuentra en stock para acelerar dicho proceso.

Análisis de la Situación

Redolfi S.R.L. es una reconocida empresa familiar con más 50 años de amplia trayectoria en el mercado, vendiendo y distribuyendo productos de consumo masivo como alimentos y bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería en la región centro del país, con núcleo operativo en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba (Redolfi, 2021).

Desde 1910 la familia Redolfi está instalada en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida y el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993. Por otro lado, José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar (Redolfi, 2021).

Como antecedentes más cercanos a nivel nacional, se encuentra el trabajo de Pablo Redolfi, uno de los propietarios de la empresa, que realizó estudios analizando la posibilidad de inversión en un nuevo depósito, evaluando su ejecución, el cual, concluyó con la aprobación de dicha inversión.

Cuenta aproximadamente con 3500 clientes localizados tanto en la provincia de Córdoba, alcanzando el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Desde su centro de distribución ubicado estratégicamente en James Craik se realizan las compras a proveedores y se abastecen sus distintas sucursales (Córdoba Capital, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto).

Disponen de salones de ventas de autoservicio mayorista en las sucursales de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, acompañados de un canal comercial de preventistas para tener la mayor cobertura geográfica de las distintas localidades, logrando satisfacer la demanda de sus clientes: despensas de barrios, minimercados, quioscos, o autoservicios pequeños, cuya característica se destaca por no contar con medios suficientes para transportar mercaderías.

Con el pasar de los años, su plantilla de empleados fue creciendo paulatinamente, alcanzando una cifra superior a las 170 personas. También posee una flota de vehículos asciende actualmente a más de 70 unidades, compuestas por utilitarios y camiones repartidos entre sus sucursales que facilitan las operaciones logísticas.

La empresa ha establecido como estrategia de expansión y crecimiento reformando el cambio estratégico para mejorar el manejo de inventarios y su distribución,

realizando importantes inversiones en cuanto a infraestructura, desarrollando aún más la capacidad de comercialización (Redolfi, 2021). Esto en vista de mejorar la eficiencia en cuanto a los inventarios (dada la naturaleza misma del sector donde se requiere una óptima utilización de recursos logísticos), la empresa busca minimizar los costos asociados a la inmovilización de capital, y mejorando los márgenes en las operaciones asociadas a este aspecto.

No caben dudas que el contexto actual es desafiante y se deben afrontar los compromisos asumidos tomando decisiones que requieran un uso acertado de las herramientas de gestión y de los indicadores económicos y financieros con los que se dispongan, articulando todas las áreas de la organización para lograr una unión positiva.

Es importante mantener cualquier mejora en el marco de direccionamiento que ofrece la Misión y la Visión de la organización.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Redolfi, 2021)

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Redolfi, 2020).

En este sentido se puede entrever la necesidad de incrementar los márgenes de rentabilidad y para lograrlo la empresa requiere continuar dentro del proceso de expansión y mejorar su posicionamiento en las zonas de influencia, e incluso a otras provincias. Para esto se necesita estar en condiciones e identificar todos los indicadores de desempeño y mejorarlos, como por ejemplo los relacionados especialmente a la actividad, y rentabilidad.

Análisis del contexto

En la actualidad se atraviesa una etapa desafiante desde el punto de vista social y económico en nuestro país. A continuación se expone un análisis PESTEL en el cual se podrá apreciar los factores que inciden en el contexto general de la empresa.

Factor Político

En la actualidad el Poder Ejecutivo se encuentra presidido desde 2019 por Alberto Fernández, proveniente del partido Frente de Todos, coalición que incluye a cuatro grandes sectores políticos como el partido justicialista, grupos del kirchnerismo, gobernadores peronistas y el Frente renovador. No obstante, el nuevo presidente se comprometió a hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. De esta manera, la actividad comercial continúa en el desarrollo de sus actividades sin perder de vista los mensajes provenientes de los distintos sectores del gobierno, y en el cual en un contexto dónde habrá próximas elecciones legislativas (octubre 2021), marcarán un intento reducir cualquier conflicto entre sectores; aunque también se evidenciaron tensiones durante 2020 y al inicio de 2021 ya que el gobierno actual apunta contra la suba especulativa de precios. Adicionalmente, la Ley de Góndolas sancionada y reglamentada pondrá freno a la informalidad y terminará con la especulación monopólica, facilitando el acceso a las góndolas a empresas que pueden vender más barato. Por lo tanto, no se espera que el factor político afecte negativamente al sector mayorista ya que se logrará transparentar las relaciones comerciales.

Factor Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. No obstante, argentina se encuentra inmersa en una crisis sanitaria global ante la extensión de la pandemia Covid-19 iniciada a principios de 2020 hasta el presente 2021, el cual produce un impacto que atraviesa los aspectos económicos, con proyecciones de contracción de la actividad económica. Sumado a ello, la inflación oficial esperada para este año ronda un 29%, aunque otros pronósticos menos optimistas sugieren que rondarán hasta un 40% (El economista, 2021).

Mientras tanto desde el Poder Ejecutivo se impulsó un paquete de medidas para estimular y financiar la actividad económica en esta coyuntura y reducir al mínimo los

efectos negativos de esta nueva crisis global. A su vez las políticas de congelamiento de tarifas por 9 meses han finalizado, así como el relanzamiento de precios cuidados el cual buscó frenar la escalada de inflación que se viene experimentando fuertemente los últimos años.

Sin embargo, a inicio de año ha lanzado el programa de Precios Cuidados 2021 habiendo incluido a 260 productos buscando consolidar como canasta de bienes cada vez más amplia, con el objetivo de reforzar la presencia en las góndolas.

No caben dudas que la falta de estabilidad a largo plazo en términos de la generación de los equilibrios macroeconómicos resultan un factor preocupante para el sector, ya que el gobierno busca contener la suba de inflación que resulta un aspecto preocupante.

Factor Social

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los argentinos. Durante los últimos cuatro años, se ha observado una caída del salario real, aumento del desempleo y subempleo (agravados por condiciones indignas de trabajo en muchos sectores) y crecimiento del empleo público, considerado de baja productividad.

El informe técnico del INDEC (2020) expuso que total de la población de los 31 aglomerados, 28.537.265 personas, según escala de ingreso individual, se registra que 17.401.169 (un 61,0% del total) percibe algún ingreso, siendo el promedio igual a \$32.378 (cuadro 3). El ingreso promedio del estrato bajo (deciles del 1 al 4) equivale \$11.650, el del estrato medio (deciles del 5 al 8) a \$30.754 y el del estrato alto (deciles 9 y 10) a \$77.083

En la lucha contra el tabaco, los datos afirman que hubo una disminución ininterrumpida del tabaquismo en el país en los últimos 10 años, según la 4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR) realizada en 2018, todavía hay 9 millones de fumadores en el país.

Por otro lado, en la provincia de Córdoba, especialmente en J. Craik tiene una población que se encuentra fundamentalmente relacionada a la explotación agropecuaria. De ahí que Redolfi ha logrado superar las barreras geográficas decidiendo expandir la

comercialización de sus productos en diversos puntos de la provincia. La población en su mayoría posee un nivel de consumo adecuado para satisfacer las necesidades básicas.

Factor Tecnológico

Los distribuidores mayoristas tienen una gran cantidad de datos a su disposición, pero solo unos pocos innovadores logran llevar adelante estos utilizándolo de manera efectiva. Es ineludible fortalecer la inclusión de tecnologías de información, modernización de plataforma web, utilización de aplicaciones móviles, así como software en la automatización de procesos y análisis predictivos en los procesos de ventas y seguimiento de clientes.

La industria de consumo masivo continúa con una transformación, ya que los clientes cada vez más informados y con una participación más activa y creciente dentro del comercio electrónico, obliga a las empresas del sector a encontrarse a la vanguardia en materia comercial y tecnológica (El Economista, 2021). Particularmente, la alta inflación en nuestro país incide en la elección de los precios o los descuentos por sobre las marcas, quedando esta última desplazada al momento de la elección de productos.

Factor Ecológico

La Argentina presenta cambios que se expresan no sólo en movimientos sociales y populares cada vez más activos. Tal es así que, la generación Y, también llamada millennial, que abarca a quienes nacieron entre 1980 y 2000, acompaña el crecimiento de la sustentabilidad, un concepto que impacta directamente en la forma de hacer negocios de miles de compañías, con un enfoque mucho más responsable; en resumen, cada vez más jóvenes se suman al activismo ambiental por medio de redes.

Factor Legal

La actividad se rige por el Código Alimentario Argentino. Que mediante el dictado del Decreto N° 2194/94 se establece el Sistema Nacional de Control de Alimentos con el objeto de asegurar el cumplimiento del Código Alimentario Argentino. Que por el Decreto N° 660/96 se dispuso la elaboración de un proyecto de fortalecimiento del sistema de control sanitario que contemple una adecuada distribución de las competencias entre los organismos de las jurisdicciones involucradas y que asegure el efectivo cumplimiento de las normas regulatorias.

Ley 18.425 de promoción comercial, la cual regula lo vinculado con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por decreto 141/53, con sus normas modificatorias y complementarias.

Otro factor tiene que ver con el cuidado del medio ambiente, y la política ambiental que llevan adelante el sector. La RSE en este sentido sería una herramienta oportuna para reforzar el compromiso por el cuidado ambiental, mejorando el posicionamiento de la imagen de la empresa frente a sus competidores (Millauro, 2015).

FODA

A continuación, se realiza en el análisis FODA por medio de los datos obtenidos con el objeto de analizar las respectivas dimensiones internas y externas. Este instrumento, permite aportar una visión global y exacta en cuando a ponderar y jerarquizar las decisiones más convenientes para el negocio.

Fortaleza

- Extensa trayectoria en el sector con más de 50 años
- Disposición de amplia gama de productos
- Economía de Escala
- Diferenciación del servicio
- Mayor reconocimiento social
- Capacidad de logística y distribución
- Utilización de nuevas tecnologías para agilizar comercialización

Oportunidades

- Preferencia del mercado por primeras marcas
- Crecimiento del mercado compra online
- Leve repunte de la actividad económica del país
- Tendencia de consumo al por mayor

- Amplia cobertura de distribución a través de sus diversas sucursales

Amenazas

- Expansión de la pandemia COVID-19 y sus efectos económicos
- Competencia agresiva entre mayoristas con salón y empresas preventistas
- Estrategias agresivas de precios por parte de competidores
- Proyección de inflación elevada
- Inestabilidad económica y política del país

Debilidades

- Ausencia de políticas de rotación de inventarios.
- Dificultades para la cobranza de facturas en vencimiento.
- No cuenta con políticas para la extensión de plazos de deudas.
- Ausencia de área impositiva
- Falta de sistema de inventario en depósitos.
- Perdidas por mercaderías vencidas y mercaderías rotas por falta de organización.
- No cuenta con software para administrar y reportar las cuentas por cobrar.
- Debilidades en la aplicación de estrategias en área comercial

Fortalezas

La empresa conquista nuevos clientes todos los años y posee cadenas de salones de ventas mayoristas y preventistas en Puntos estratégicos. Otra fortaleza encontrada tiene que ver con poseer un fuerte posicionamiento en el mercado con una amplia trayectoria de más de 50 años. Además, cuenta con amplia gama de productos, economía de escala y diferenciación del servicio.

Por otro lado, dispone de una capacidad logística y utiliza nuevas tecnologías para agilizar la comercialización. También se puede agregar que recientemente se ha realizado

inversiones en el negocio en zonas estratégicas y con la capacidad de flota de la empresa posibilita conquistar nuevos clientes que se encuentran en zonas poco accesibles (Redolfi, 2016).

Finalmente, la visión de negocio, la cual busca liderar el mercado en el cual participa en la actualidad, además de contar con una cartera diversificada de proveedores, distinguiéndose por ofrecer buena calidad de servicio a sus clientes. Otro punto fuerte es propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con sus clientes en el marco de una ampliación de oportunidades de desarrollo mutuo entre las partes (Redolfi SRL, 2021).

Oportunidades

Si bien en la actualidad el contexto económico no es estable, aún existe preferencia del mercado por primeras marcas continua, siendo este un factor constante en nuestro país (Gómez Blanco, 2020). La pandemia que ha tenido inicio en 2020 ha impulsado el crecimiento de compras por internet, y registra un ascendente crecimiento en nuestro país durante todo el periodo 2020 y actual (BBVA, 2021). El formato comercial de Redolfi S.R.L se comprende de preventa y venta mayorista en salones comerciales ubicados en: Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco, y Córdoba. A su vez, los competidores más destacados son Rosental y Micropack, empresas mayoristas provenientes de Rosario, Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A (Redolfi SRL, 2021).

Amenazas y debilidades

En cuanto a las amenazas, se ha encontrado a la inestabilidad económica del país, la extensión de la pandemia del COVID-19 que obliga a tomar nuevas decisiones a para aminorar el impacto negativo que puede producir; además, falta de fidelización y escasas alternativas de financiación a clientes, carencia de segmentación de éstos últimos, y escasa presencia en las redes sociales como un factor de debilidad, entre otros.

Un punto que no es menor, tiene que ver con la falta de estrategia en términos de comunicación que tenga como propósito atender las necesidades externas e internas de la empresa. No cuenta con área impositiva para realizar análisis de aplicación tributaria adecuada para que la empresa afronte. Además, los compradores están muy dispersos y dependen de las condiciones impuestas por sus proveedores. Usualmente los kioscos y

autoservicios sólo negocian aprovechando la competencia entre proveedores pero nunca imponen las condiciones de mercado.

Análisis específico según el perfil profesional

En este apartado se examinaron las razones financieras a fin de tener un panorama del desempeño de Redolfi sobre los aspectos de Capital de Trabajo, liquidez, y razones de actividad.

Tabla 1. Razones financieras

Razones Financieras			
	2018	2017	2016
Capital de Trabajo	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$ 15.493.417,34
Liquidez	1,57	1,91	1,64
Prueba ácida	1,02	1,35	0,88
Rotación de Inventarios	4,94	5,61	4,82
Periodo de stock	74	65	76
Rotación de activos	2,38	2,6	3,23
Rotación cuentas por cobrar (veces al año)	6	6	12
Periodo promedio de cobros	50	50	25
Rotación de cuentas por pagar	8,7	11	10
Periodo promedio de pagos	43	50	54

Fuente: elaboración propia.

El cálculo de los correspondientes a Capital de trabajo en todos los períodos (2018, 2017 y 2016) es positivo, es decir, que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el Activo no corriente, se encuentra disponible para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo.

Respecto a la liquidez, vinculada a la salud financiera del corto plazo, en el último periodo se aprecia un nivel aceptable, aunque ha disminuido en relación a 2017; por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuentan con 1,57 pesos para hacer frente a las obligaciones en el último periodo, frente a 1,91 en 2017.

La prueba ácida muestra, ante una eventual y drástica reducción de las ventas, la capacidad para afrontar las obligaciones a en un plazo mucho más corto; en tal sentido, la

capacidad de pago refleja una caída del 25% sobre el último periodo, lo cual puede significar un eventual inconveniente en los pagos en el corto plazo.

Respecto a este punto la interpretación de la fórmula del ratio de rotación de inventario indica que cuanto más elevado sea el valor de este índice, los inventarios más se renuevan, con en mayor medida, como consecuencia del incremento de las ventas y de una buena gestión de los bienes de cambio. Aquí se puede apreciar una disminución respecto a 2017, lo cual implica que a pesar de las inversiones de ampliación de estructura logística que ha logrado no se refleja en un incremento de este índice en 2018, llevando a incremento de costos de mantenimiento para la empresa.

Por ende en el 2017 el ciclo operativo fue menor respecto del año siguiente con lo cual se interpreta que tuvo una mayor rentabilidad, ya que este ciclo toma como referencia la adquisición de los inventarios, luego la venta de estos, cobrando el dinero que se generó con la venta de los mismos y pagar aquellos gastos relacionados con la adquisición del inventario original. Esto es una alerta para la empresa ya que se genera la posibilidad de aumentar la frecuencia de los pedidos de cada zona o punto de venta a lo largo de sus sucursales, y disminuyendo los plazos de entrega de la mercadería desde la casa central hacia dichas sucursales.

En referencia a actividad, es decir cuán rápido se convierte algunas cuentas en venta o efectivo, se utilizaron periodo de stock, rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar, y periodo promedio de pago.

Con respecto a la demora de cobro ha sufrido un aumento del 100% desde 2017 siendo desfavorable en un contexto de alta inflación. Ello puede ser producto de ofrecer mayor facilidad de pago, con un periodo de cuentas por cobrar de 52,8 días, lo cual refleja un valor superior al enunciado por la empresa (21 días). Aquí se aprecia la necesidad de optimizar las cuentas por cobrar, reflejándose en las deudas que sostiene en el corto plazo.

A su vez, sobre la rotación de cuentas por pagar, se puede analizar que en el año 2018 Redolfi fue más eficiente en el apalancamiento financiero con sus proveedores, dado que paga en promedio menos veces sus obligaciones en un año. Del mismo modo, el periodo promedio de pago se observa que en 2018 ha alcanzado mejores acuerdos de negociaciones respecto a los plazos; lo cual se traduce en alcanzar mayores plazos de pago mejorando el manejo en esta etapa las entradas y salidas de efectivo.

A través del análisis financiero se deduce que, se observa que al margen de que la empresa se encuentra una situación económica equilibrada, no mostro señales de

endeudamiento en el largo plazo, y por ello se genera la posibilidad, en caso que sea necesario, de realizar nuevas inversiones a futuro. Sin embargo, se requiere optimizar las cuentas por cobrar para mejorar la rentabilidad de la empresa bajando la deuda en el corto plazo. La rotación de activos también es otro factor que afecta la eficiencia y su abordaje y mejoramiento de estos índices puede aportar beneficios a Redolfi, en pos de disminuir los gastos de mantenimiento.

Marco Teórico

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno cada vez más competitivo, con lo cual dificulta la permanencia y el progreso de éstas. El proceso de transformación que viene aparejado con los avances tecnológicos, la automatización de los procesos, son factores que obligan a las unidades empresariales a estar preparadas para gestionar adecuadamente sus recursos financieros (Nava, 2009).

Las deficiencias en el desempeño estratégico, y los desequilibrios financieros imprevistos, sumado a las políticas poco efectivas en esta materia colocan a las empresas en una situación vulnerables, con consecuencias negativas para el óptimo rendimiento del negocio (Briham & Houston, 2006).

Los índices financieros se utilizan como herramienta necesaria para definir la condición financiera de una empresa. La aplicación de los ratios en los balances de empresas permite la evaluación del estado de estas, haciendo necesario realizarlos con cierta periodicidad a los efectos de detectar desvíos. Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados se encuentran, ratio de liquidez, cuentas por cobrar, inventarios, es decir aquellos relacionados al capital de trabajo, entre otros (Hernández, 2005).

El en el caso del capital de trabajo, se entiende este como la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo, o también como la cifra resultante de la diferencia entre los activos circulantes y pasivos circulantes (Lorenzo & Solís, 2010). En otras palabras se puede decir que es la diferencia del activo corriente y el pasivo corriente, el cual indicaría si la empresa tiene o no una liquidez para cubrir sus necesidades inmediatas; si sus activos corrientes son mayores que sus pasivos corrientes ello es un indicador de que se tiene un capital de trabajo favorable (Van Horne & Wachowicz, 2010).

Por lo tanto su importancia radica en que la estabilidad económica de la empresa depende si se dedica el tiempo suficiente en la planificación de la utilización del capital de trabajo de acuerdo a las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos definidos (Castelo & Palma, 2016).

También es necesario para la dirección y desenvolvimiento de la administración financiera para intentar predecir y controlar los flujos de caja de la empresa y dar a conocer el vencimiento de las obligaciones con terceros, y sus respectivos costos y condiciones de financiamiento (Rodríguez, 2018).

En referencia a los indicadores, se encuentra la liquidez, que implica contar con el efectivo necesario en virtud de cumplir o pagar los compromisos contraídos con anterioridad. Sin embargo, la solvencia está abocada a mantener bienes y recursos necesarios para resguardar las deudas adquiridas aunque no estén referidos directamente a efectivo (Nava, 2009).

En tal sentido, otros autores agregan que una empresa tiene liquidez cuando es capaz de hacer frente a las dedas de corto plazo, aunque este índice cuente con ciertas limitaciones y su utilidad se encuentre sobrevalorada “detallando que el mismo no tiene en cuenta la composición del Activo Corrientes”, y no contempla los plazos y acontecimientos futuros (Pérez, 2005).

También se puede destacar las cuentas por cobrar, estas forman parte de los activos corrientes que constituyen el estado de resultados. Representan los derechos exigibles que consisten en el dinero que se le debe a un negocio en términos de bienes o servicios que se le provee. Son originados por las ventas a crédito en el curso regular de las actividades de la empresa con la finalidad de ser recuperados con el pago en efectivo (Barrientos & Garro Zubieta, 2017).

Para Lozada Díaz (2018) las cuentas por cobrar son consideradas como una fuente de financiamiento sin costo para la empresa beneficiaria del crédito comercial. Asimismo es una herramienta de comercialización para la empresa oferente del beneficio, aunque, si la recuperación de las ventas a crédito no se realiza en el plazo estipulado, este retraso ocasiona importantes afectaciones en el normal desarrollo de la empresa ya que su flujo de efectivo tiene que cubrirse con financiamiento externo. Estos pueden ser sobregiros bancarios, préstamos, o créditos de proveedores frecuente en pos de cerrar el ciclo efectivo empresarial.

De ahí la importancia de una óptima gestión de cuentas por cobrar, debiéndose sustentarse en factores que generes fuertes y permanentes relaciones comerciales. Con lo cual es razonable esperar que se definan normas y procedimientos en materia de otorgamiento de crédito, así como una eficiente recuperación de cartera orientada a impedir que los clientes dejen de cumplir con los pagos dentro de los plazos estipulados (Lozada Díaz, 2018).

De otro modo una deficiente administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa debido a que las operaciones de cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de las ventas efectuadas formando el flujo de efectivo generado por la operación general, sin mencionar que es la fuente principal de ingresos.

De igual importancia para la empresa tiene que ver en cuento a la rotación de inventarios. En cualquier empresa es fundamental que exista una buena gestión de ventas que permita el movimiento del stock o mercaderías almacenadas y para este cálculo se utiliza el indicador de rotación de inventarios (costo de los bienes vendidos en un periodo de tiempo, entre el inventario promedio de mismo periodo). El resultado a obtener deberá ser lo más alto posible, asegurando que los artículos no permanezcan demasiado tiempo en los depósitos, o que su comercialización no resulte complicada, sino al contrario, aceptados por los usuarios o consumidores (Cornejo, 2016).

Esto es coincidente con lo expresado por Vermorel (2020) quien sostiene que los ratios altos de rotación de inventario generalmente se asocian con bienes que se venden rápidamente y con buen estado del inventario, con pocos problemas de depreciación. Sin embargo, aunque los altos ratios se consideran la manifestación de una adecuada gestión también pueden ser un indicador de stocks de seguridad insuficientes o de una escasa protección contra los riesgos.

Otros autores sugieren una planificación y monitoreo para evaluar la rotación del inventario, es decir cada cuanto tiempo se desplaza un producto ubicado en un depósito hasta que es llevado al cliente (Bach, 2014). El seguimiento puede realizarse de manera trimestral, semestral o anualmente en el mejor de los casos.

Es por esto que es relevante para cualquier organización conocer el tiempo que se almacena la mercadería ya que esta actividad no sólo demanda recursos materiales, como una adecuada infraestructura e instalaciones óptimas para ofrecer una logística adecuada, sino también del capital humano capacitado para la manipulación idónea de los artículos (Cornejo, 2016).

Como lo afirma Ortíz, (2014) la gestión óptima consiste en utilizar a posteriori lo primero que se haya recibido, debido a que los productos o mercaderías más antiguos tendrán una fecha de caducidad más pronta y por lo tanto se debe utilizar dichos productos previamente. Por lo tanto el almacenaje y la distribución requieren ser un proceso claro y organizado que facilite crecer tanto al distribuidor como al proveedor, y ello se aprovecharía si se apoya en un sistema de información confiable.

La Gestión eficiente del capital de trabajo constituye una de las funciones más importantes dentro de la administración financiera. Existen varias argumentaciones que demuestran dicha importancia. Una de las principales surge de la relativa urgencia de las decisiones que lo involucran. Al considerar como base de información los datos

suministrador por la empresa Redolfi SRL a efectos de integrar las ideas principales descritas se puede establecer que la actual situación requiere aplicar los indicadores mencionados previamente, ya que estos posibilitarían la medición de los valores propios que describirían el ciclo económico de la empresa,

Diagnóstico y Discusión

Análisis del problema

Producto del análisis de la información obtenida del caso Redolfi S.R.L y desde el enfoque expuesto en el marco teórico, se presenta el análisis de situación:

La actividad mayorista de distribución llevada a cabo por la empresa Redolfi, presenta una visión de negocio dirigida a liderar el mercado, en el cual compete en la actualidad. Asimismo, cuenta con una cartera diversificada de proveedores, logrando distinguirse por la calidad de servicios ofrecidos a sus clientes.

Teniendo en cuenta que Redolfi presenta importantes fortalezas como la amplia trayectoria en el sector, así como la diferenciación del servicio, con respecto al análisis específico, se detectó que los plazos de créditos de cuentas por cobrar (medido en días), ha sufrido un aumento importante desde 2016 hasta 2018 habiéndose extendido de 25 a 52 días (Tabla 1), superando las metas de la empresa, con lo cual resulta nocivo dentro de un contexto de alta inflación como ocurre en la actualidad.

Además se pudo ver que esta partida representa un porcentaje significativo del activo, constituyéndose recursos que serán transformados en efectivo a corto plazo. Este hecho requiere atención sobre las políticas de créditos comerciales a clientes, y la búsqueda de estrategia y seguimiento de cobros a clientes que resulten más efectivo, ya que excede ampliamente los plazos definidos por la empresa (21 días).

Como se ha visto, las cuentas por cobrar representan en la actualidad un punto significativo en pos de un desarrollo más competitivo en las operaciones comerciales, y es de gran relevancia para tomar decisiones financieras claves.

En cuanto a la rotación de activos totales, se ha verificado que ha habido una disminución en la eficiencia de la utilización de estos. Hubo una disminución respecto de 2017, lo cual implica que a pesar de las inversiones de ampliación de estructura logística que ha logrado no se refleja en un incremento de este índice en 2018, llevando a incremento de costos de mantenimiento para la empresa.

En tanto que la liquidez, si bien Redolfi ha mostrado disminución en relación al último periodo y desde el cual se puede interpretar como otro punto preocupante y desfavorable.

Si se analiza la situación actual a la luz de la visión declarada por la empresa, se podría concluir que aún existen tareas por realizar, especialmente en los puntos señalados más arriba, para llegar a satisfacer la ambición de dicho enunciado.

Justificación

Cabe señalar que al analizar el circuito económico de Redolfi se debe tener presente los factores tales como la falta de alternativas para obtener financiamiento externo para efectuar inversiones a largo plazo por razones de decisión de la empresa, así como la creación del depósito estratégico en James Craik.

Se debe considerar un factor externo que afecta al sector como lo es la elevada inflación de Argentina expresado en el índice de precios al consumidor y su constante crecimiento, reflejando un valor esperado por parte de los especialistas del 40%; esto representa otra cuestión a evaluar ya que resulta una amenaza directa de cara a los resultados de la empresa. Dicha expectativa de un imparable aumento brindan datos para comparar las fluctuaciones en los créditos que son otorgados y también aquellos recibidos por la empresa.

En tanto que en el corriente año se presenta en un contexto de elecciones legislativas a llevarse a cabo en el mes de octubre. En nuestro país este tipo de situaciones conllevan inestabilidad en relación a las decisiones políticas como económicas, tales como aquellas medidas que buscan intento de no aumentar los precios de la canasta básica de productos que son ofrecidos por Redolfi. De ahí que los indicadores son importantes para examinar el impacto que tiene sobre la empresa con las medidas mencionadas, y también otros factores que son el resultado del contexto señalado.

Relevancia

La relevancia de haber efectuado los análisis previos radica en implementar medidas para optimizar el flujo de capital de trabajo en vista de obtener mayor liquidez, financiación interna para realizar inversiones dentro del corto plazo, e incrementar la rotación de inventarios dentro del ciclo más óptimo alcanzando mayor volumen de ventas, logrando como efecto ampliar el margen de ganancia.

Conclusión diagnóstica

Se puede decir que se pone a prueba la capacidad que tendrá la organización junto a sus recursos materiales y financieros no sólo para achicar la brecha existente entre la

“fotografía” actual lograda y la visión definida por Redolfi, sino alcanzarla con real éxito y lograr convertirse en una empresa líder en el mercado, mejorando la gestión con las herramientas financieras adecuadas.

Se espera que la empresa genere mayor liquidez de capital logrando disponibilidad de financiación propia. Solo de este modo, la organización se encontrará en buenas condiciones para disminuir las pérdidas económicas que produce la falta de atención de los puntos señalados a lo largo del presente análisis, y aumentar su rentabilidad por medio de esfuerzos coordinados, encauzados en una dirección bien definida y en un plazo razonable.

Plan de Implementación

En este plan se especifica una propuesta para analizar y optimizar el ciclo del capital de trabajo de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, y se compone de las siguientes partes: alcance, recursos involucrados; acciones a realizar; marco temporal; evaluación y medición de la propuesta.

Alcance

Alcance de contenido:

Las medidas propuestas mediante un modelo de planificación financiera, pretende optimizar el capital de trabajo en términos de cuentas por cobrar, control de cuentas por pagar y rotación de inventarios que se encuentran en stock.

Alcance Geográfico:

La ejecución del plan de implementación será realizada en zona en la cual se encuentra la casa central de Redolfi, es decir la localidad de James Craik dentro de la provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance Temporal:

El plan a implementar tendrá un horizonte temporal para el desarrollo de todas las actividades será de un años a iniciarse a partir del segundo semestre de 2021.

Alcance Metodológico:

De acuerdo a la naturaleza de los objetivos planteados se define una metodología documental, cuantitativa y descriptiva.

Limitaciones

Al momento de evaluar la ejecución del análisis realizado, no se encontraron inconvenientes para llevar adelante la implementación del plan.

Recursos

. Según la Resolución 63/20 “Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales – Actualización del Módulo” define para el valor de éste \$2.034.

Tabla 2. Costo de implementación

Costo de implementación					
Acciones a realizar	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Recolección y análisis de información	Búsqueda de datos vinculados a ctas por cobrar, ctas por pagar, y plazos con proveedores.	Utilización pc, internet, email, y programas de word/excel.	8 horas	Asesor externo	\$ 16.272,00
Capacitación al personal vinculado a operaciones de venta y cobranza	Actualizar y consolidar saberes sobre operaciones de venta y cobranza y el correcto control sobre estos aspectos.	Computadora, excel, word, cuadernos, cañón.	14 horas	Asesor externo	\$ 28.476,00
Implementación de políticas de gestión de cobros	Asignación de seguimiento para cada cliente para reducir los límites de cobro.	Computadora, excel, word, oficina de reunión.	8 horas	Asesor externo y Responsable de cobranzas	\$ 16.272,00
Definición de compensaciones para clientes	Segmentación de clientes con criterio de bajo nivel de morosidad para ofrecer descuentos en compras al contado.	Computadora, excel, word, oficina de reunión.	12 horas	Asesor externo y Gerente de Ventas	\$ 24.408,00
Optimización de plazos de deudas proveedores	Definición de criterios de negociación a fin de extender plazos de vencimiento	Computadora, excel, word, oficina de reunión.	12 horas	Asesor externo y Gerente de administración y finanzas	\$ 24.408,00
Definición de políticas de rotación de inventarios.	Gestión de nuevo control de los productos desde el punto logístico, por medio de las veces por periodo de tiempo que se renuevan las existencias.	Computadora, excel, word, oficina de reunión.	16 horas	Asesor externo y Responsable de pedidos	\$ 32.544,00
Implementación de <i>just in time</i>	Definición de criterios para evitar la caducidad y deterioro de productos almacenados.	Utilización pc, internet, email, y programas de word/excel.	16 horas	Asesor externo y Jefe de depósito y logística	\$ 32.544,00
Total					\$ 174.924,00

Tabla 3. Costo de Mantenimiento

Costo de Mantenimiento					
Acciones a realizar	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables	Presupuesto
Definición de compensaciones para clientes	Segmentación de clientes con criterio de bajo nivel de morosidad para ofrecer descuentos en compras al contado.	Computadora, excel, word, oficina de reunión.	16 horas	Asesor externo y Gerente de Ventas	\$ 32.544,00
Optimización de plazos de deudas proveedores	Definición de criterios de negociación a fin de extender plazos de vencimiento	Computadora, excel, word, oficina de reunión.	16 horas	Asesor externo y Gerente de administración y finanzas	\$ 32.544,00
Definición de políticas de rotación de inventarios.	Gestión de nuevo control de los productos desde el punto logístico, por medio de las veces por periodo de tiempo que se renuevan las existencias.	Computadora, excel, word, oficina de reunión.	16 horas	Asesor externo y Responsable de pedidos	\$ 32.544,00
Implementación de <i>just in time</i>	Definición de criterios para evitar la caducidad y deterioro de productos almacenados.	Utilización pc, internet, email, y programas de word/excel.	20 horas	Asesor externo y Jefe de depósito y logística	\$ 40.680,00
Total					\$ 138.312,00

Acciones concretas a realizar

Se deberá revisar y examinar toda información que la empresa haya documentado, y una vez logrado esto se procede a efectuar una evaluación tanto sobre las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y analizando los plazos con los proveedores; todo ello por medio de los indicadores financieros que verifique la situación de los rubros para definir los factores críticos.

Además se requiere impartir capacitación a todo empleado que se encuentre involucrado en las operaciones de ventas y cobranzas buscando actualizar y consolidar los saberes de éstos a fin de mejorar el desempeño y asegurando el correcto control de las tareas sobre estos aspectos, y aumentando la productividad del trabajo. Si bien es conveniente que las acciones de capacitación sean continuas en el tiempo, en este caso bastará con que se ejecute un programa de capacitación que no exceda los 2 meses al inicio, con un dictado de 14 clases en total.

En relación a lograr optimizar el ciclo operativo de caja de cobros se debe tener en cuenta que las políticas que define la empresa van a determinar cómo accionar ante distintos escenarios, afectando el rubro de cuentas por cobrar. Como se ha visto, la empresa tiene dificultades para la cobranza de facturas en vencimiento afectando por ende el flujo de efectivo, y generando una cadena de morosidad, ya que si no puede cobrar a sus clientes debe tomar créditos con tasas más alta y pone en un innecesario riesgo financiera al negocio.

Ante esta situación, se implementará una política de gestión de cobro y seguimiento para cada cliente para reducir las fechas límites de cobro, a cargo de Asesor externo y Responsable de cobranzas; la duración del mismo será de 5 días. Esta actividad implica examinar minuciosamente cada cliente moroso, logrando clasificar las posibles causas que conllevan a atrasarse en los pagos, constatando los datos mediante búsqueda en el BCRA y definir el nivel de endeudamiento. Ello debe encontrarse acompañado de acciones de control de historial de cliente en base a los datos que dispone la empresa.

Otra acción dentro de esta línea es premiar o compensar a los buenos pagadores mediante descuentos e incentivos que consoliden la relación cliente-empresa. Así, para fomentar el cumplimiento se requiere ofrecer descuento del 10% en compras al contado, y 5% para aquellos en los cuales se cancelan dentro de los primeros 10 días. Y con respecto a quienes realizan sus pagos dentro de los primeros 30 días, ofrecen sorteos de pack de mercaderías, y saludos especiales para días festivos, como fechas nacionales, pascuas, día del comerciante, y navidad.

También se requiere mejorar y extender el plazo de deudas, y para ello es necesario implementar nuevas políticas que, por un lado clasifiquen a las fuentes de financiamiento; a partir de dicha clasificación, establecer criterios de negociación para extender el vencimiento hasta 6 meses, o incluso 1 año. El Asesor externo y Gerente de administración y finanzas serán responsable de estas tareas, cuyo plazo será de 7 días. En cuanto a las deudas de corto plazo con los proveedores, la empresa puede mejorar al menos el 50% mejorando la relación que se tienen con ellos. Esto demandará la aplicación de un sistema de clasificación, seguimiento y evaluación de los resultados para verificar si se cumplen las metas.

Para atender los inventarios es oportuno fijar nueva política de rotación de estos que tiendan a acelerar el ciclo para mejorar la eficiencia, ya que mientras menor es el periodo promedio del activo circulante, mayor es la capacidad para generar ventas obtener liquidez. Sus responsables serán el Asesor externo y Responsable de pedidos, y la duración se ejecutará en un plazo de 14 días. Es imprescindible reforzar el seguimiento y monitoreo de los inventarios y luego definir estrategias para impulsar la rotación que se mencionaba, analizando las compras e incluso realizando mediciones para contar con un control preventivo.

La implementación del sistema *just in time* se logrará mejorar los niveles de eficiencia evitando la caducidad o deterioro de productos, reduciendo los tiempos de carga y descarga de la mercadería, y minimizando los costos de almacenaje. Sus responsables serán el Asesor externo y Jefe de depósito y logística, y el plazo será de 10 días. Usar este método para la administración de mercaderías da como resultado un valor agregado que permite un abastecimiento correcto de los canales de distribución.

Así, optimiza los costos del canal y también en los distintos puntos de venta garantiza una imagen positiva de la Redolfi, ya que mantiene a los clientes siempre satisfechos.

Tabla 4. Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt												
Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Recolección y análisis de información	■	■										
2. Capacitación al personal vinculado a operaciones de venta y cobranza		■	■	■	■							
3. Implementación de políticas de gestión de cobros para reducir los plazos de cobros.				■	■	■	■					
4. Definición de compensaciones para clientes de baja morosidad						■	■	■				
5. Optimización de plazos de deudas proveedores							■	■				
6. Definición de políticas de rotación de inventarios								■	■			
7. Implementación de Just in time									■	■	■	
8. Evaluación y mantenimiento de la implementación del plan											■	■

Fuente: elaboración propia.

Medición

Aquí, se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta, para ello se plantean indicadores que ayuden a identificar el nivel de desempeño en base a los objetivos propuestos.

Indicador de capacitación. En relación a la capacitación ofrecida al personal relacionado a la gestión de cobros y pagos, su indicador se vincula con el nivel de cumplimiento y control sobre dichos indicadores. De este modo se permitirá a la empresa contar con personal capacitado para realizar las cobranzas de acuerdo a la planificación realizada, llevando los controles correspondientes.

Indicador de cobro. Período Medio de Cobro (PMC)

$$PMC = \text{Clientes X} / \text{Ventas X} + (1 + \text{IVA}) * 365$$

Indicador de compensaciones para clientes:

Clientes que no tienen deuda / total de clientes

Indicador de Optimización de plazos de deudas:

$$PMP = \text{Proveedores X} / \text{Compras X} + (1 + \text{IVA}) * 365$$

Indicador de Rotación de inventarios y *Just in time*. Para la rotación de inventarios y la aplicación del sistema *just in time* se empleará el siguiente índice, en el cual se espera sea el mínimo posible:

$$\text{Ratio de Rotación} = \text{Consumo} / \text{Existencias}$$

A raíz de lo expuesto se espera que este plan de implementación logre optimizar el ciclo de capital de trabajo, logrando incrementar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

El trabajo tuvo como objetivo definir una metodología para obtener los niveles óptimos de las cuentas de capital de trabajo a fin de promover la eficiencia administrativa financiera que permita aumentar la rentabilidad de Redolfi. Como se pudo ver a lo largo de la alternativa propuesta en el presente trabajo, y permitiendo encontrar la forma oportuna de endeudamiento teniendo en cuenta un bajo costo de financiamiento.

En la empresa bajo estudio, tener un capital de trabajo suficiente es una garantía para la estabilidad, capacitándola para conducir sus operaciones sobre una base más económica y sin restricciones financieras, además para hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de un desastre financiero.

A raíz de las razones financieras expuestas principalmente enfocadas en los indicadores de cobro, periodo de pago y rotación de inventarios, y mediante el análisis de estos componentes fue conveniente establecer los indicadores de medición que posibilitarían la eficiencia en el ciclo de capital de trabajo.

En relación a cobros, la empresa tuvo importantes dificultades para realizar la cobranza de facturas cuyo efecto resultaba negativo para el flujo de efectivo, aumentando la morosidad. Esta situación requirió de la implementación de una nueva política de gestión de cobros y seguimientos para los clientes a cargo de un asesor externo en conjunto con el responsable de cobranza.

Sobre las deudas de corto plazo, se buscó extender los plazos mediante la implementación de nuevas políticas que definan nuevos criterios de negociación a fin ampliar los plazos.

Para optimizar la rotación de inventarios se definen el refuerzo del seguimiento de estos y realizando mediciones con un control de tipo preventivo. También la incorporación del *just in time* podrá optimizar la eficiencia evitando el deterioro de mercaderías, y mejorando los tiempos de manipulación y costo de almacenaje.

También fue necesario considerar la asistencia no sólo de un profesional externo a la empresa encargado de llevar adelante la propuesta, sino también la colaboración de los responsables de las áreas implicadas que fueron definidos en cada una de las actividades; elemento clave para mejorar la estructura más óptima de financiamiento. Ello

también responde a la ausencia dentro de la empresa de un área específica que se encargue del análisis concreto del capital de trabajo, por lo tanto esta metodología que es planteada resulta una propuesta práctica para la resolución de inconvenientes como se ha presentado en este reporte de caso.

De este modo, se pudo observar que esta metodología aplicada en el resultado de la articulación de una serie de actividades que son eficaces para la resolución de problemáticas análogas a este caso.

Recomendaciones

En el corto plazo, se recomienda que la empresa estandarice un método similar al que fue analizado para poder evaluar cada ejercicio el ciclo del capital de trabajo.

También se aconseja la implementación de un control continuo y permanente de las ventas a créditos y cuentas por cobrar en vista a localizar más rápidamente los desvíos y mantener una situación óptima.

Finalmente se requiere de parámetros establecidos por el sector, de modo que al analizar la situación económica y financiera de Redolfi se pueda comparar y encontrar la mejor posición de la empresa en relación a la competencia.

Existe también otra opción, que permitirá evitar la creación de una nueva deuda para Redolfi, y resulta ser más ágil en el caso que no les resulta conveniente esperar largos estudios de crédito de un banco para ayudar a la financiación; en este caso esta alternativa es el factoring. Esta herramienta está orientada a mejorar la posición financiera que le permitirá financiar el capital de trabajo e insumos con vencimientos acordes a su ciclo productivo.

Bibliografía

- Barrientos, Y., & Garro Zubieta, M. (2017). *La gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la situación financiera de la empresa de proveeduría marítima Zeus Maritime SRL*. Callao: UNC.
- BBVA. (01 de julio de 2021). El comercio "online" registra un sólido crecimiento en Argentina. *Comercio online*, págs. <https://www.bbva.com/es/ar/el-comercio-online-registra-un-solido-crecimiento-en-argentina/>.
- Briham, E., & Houston, J. (2006). Fundamentos de Administración financiera. *Cengage Learning Editores*, 831.
- Carrera, I. (2017). *Análisis de la Gestión de cuentas por cobrar en la empresa Induplasma*. Guayaquil: Ed. Universidad Politécnica Salesiana.
- Castelo, O., & Palma, Á. (2016). *Estrategias para la administración del Capital de Trabajo en la empresa EditMedios SA*. Guayaquil: UDG.
- Castrillo, M., Chang, C., Jiménez, A., Salas, J., & Villalobos, E. (2012). Estrategia para la disminución de cuentas por cobrar en la industria de respuesta automotrices. *TEC*, 1-231.
- Cornejo, D. (2016). *Análisis de la falta de control en el sistema de inventarios y logística de la empresa Fármaco Veterinaria S.A.* Guayaquil: UPS .
- El economista. (12 de marzo de 2021). Estiman inflación del 4% para marzo y piso de 40% para 2021. *Inflación*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-03-estiman-inflacion-de-4-para-marzo-y-piso-de-40-para-2021/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20de%20febrero%20fue,4%25%20de%20enero%20y%20diciembre.>
- El Economista. (2021). La facturación por comercio electrónico creció 124% en Argentina durante 2020. *Negocios*. Recuperado el mayo de 2021, de <https://eleconomista.com.ar/2021-02-comercio-electronico-crecio-en-2020/#:~:text=La%20facturaci%C3%B3n%20por%20comercio%20electr%C3%B3nico%20creci%C3%B3%20124%25%20en%20Argentina%20durante%202020,-Redacci%C3%B3n%2024%20febrero&text=De%20acuerdo%20con%20un>

- Gómez Blanco, D. (06 de agosto de 2020). Cuales son las cinco marcas de consumo masivo más elegidas por los hogares argentinos. *Consumo masivo*, págs. <https://www.infobae.com/economia/2020/08/06/cuales-son-las-cinco-marcas-de-consumo-masivo-mas-elegidas-por-los-hogares-argentinos/>.
- Hernández, J. (2005). *Técnicas de Análisis Financiero: indicadores financieros*. Lima.
- INDEC. (mayo de 2020). Informes técnicos / Vol. 4, n° 118. *Trabajo e ingresos*, págs. 1-18. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim201BBF7C2BCC.pdf
- iProfesional. (Mayo de 2020). *iProfesional*. Obtenido de iProfesional.com: <https://www.iprofesional.com/economia/312469-supermercados-y-compras-online-como-enfrentan-el-pico-de-demanda>
- Livianpoma, C. D. (2017). Impacto de las cuentas por cobrar en el Estado de Flujo de Efectivo de la empresa de distribuciones Elera S.R.L. *USS - Universidad Señor de Sipán*, 12-36.
- López, G. (2015). *Planificación Estratégica como Herramienta de Gestión, y su Aplicación a la Empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L.* Castilla: Universidad del País Vasco.
- Lorenzo, E., & Solís, A. (2010). La teoría del capital de trabajo y sus técnicas . *Revista de Investigación*, Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.zip>.
- Lozada Díaz, A. (2018). *Análisis de las cuentas por cobrar en las pequeñas empresas de calzado: caso "Hércules Infantil"*. Ambato: Escuela de Administración de Empresas. Recuperado el 2021, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2436/1/76713.pdf>
- Millauro, P. (2015). Las empresas en Argentina cuidan el medio ambiente. *Seminario de Integración II*. Recuperado el mayo de 2021, de <https://seminarioiiiuntref.wordpress.com/2015/09/22/las-empresas-en-argentina-cuidan-el-medio-ambiente/>
- Nava, A. (2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para la gestión financiera eficiente. *SciELO*. Recuperado el mayo de 2021, de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

- Ortíz, L. (2014). *Políticas de Marketing Internacional*. Málaga, España: IC Editorial.
- Pérez, O. (2005). *Análisis de los Estados Contables: un enfoque de gestión*. Bogotá: ECo Edic. .
- Redolfi SRL. (21 de mayo de 2021). *A.J & J. A Redolfi*. Obtenido de Historia de pequeña gran empresa: <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Redolfi, P. (2016). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Córdoba. Recuperado el mayo de 2020, de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, M. (2018). *La Gestión del Capital de Trabajo y su impacto en la rentabilidad en las empresas* . Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearsons.
- Vermorel, J. (2020). Rotación de Inventario. *LOKAD*. Recuperado el 2021, de <https://www.lokad.com/es/definicion-rotacion-del-inventario>
- Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 4-19. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>