

Universidad Siglo 21



Carrera Contador Público

Trabajo Final de Grado, Reporte de Caso.

**Determinación de la Estructura de Financiamiento Óptima de la Empresa
Redolfi S.R.L**

Autor: Oviedo, Julian

Legajo: CPB05216

DNI: 39.624.449

Director de TFG: Alfredo Gonzalez Torres

Córdoba, Noviembre 2021

Resumen

El presente trabajo se focaliza en la importancia de la financiación óptima para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicada a la venta y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Partiendo de esta base se realiza un análisis FODA para poder obtener conocimiento la situación en la que se encuentra la empresa. También se analiza el contexto en el cual esta se desenvuelve, mediante la herramienta PESTEL. Una vez obtenidos estos resultados, se realiza 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, rotación inventarios y las cuentas por cobrar. Finalmente, esta propuesta fue dirigida con fines de facilitar el control y la eficiencia de la evolución de los ratios analizados con la proyección esperada de lograr ciertos objetivos a raíz de determinados protocolos y cursos de acción.

Palabras claves: financiamiento optimo, políticas, segmentación de clientes, capital de trabajo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios.

Abstract

This work focuses on the importance of optimal financing for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicated to the sale and distribution of food, refrigerated products, beverages, cigarettes, cleaning supplies and perfumery. Starting from this base, a SWOT analysis is carried out in order to obtain knowledge of the situation in which the company finds itself. The context in which it operates using the PESTEL tool is also analyzed. Once these results are obtained, a financial analysis of the accounting statements is 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, inventory turnover and accounts receivable. Finally, this proposal was directed in order to facilitate the control and efficiency of the evolution of the ratios analyzed with the expected projection of achieving certain objectives as a result of certain protocols and courses of action.

Keywords: optimal financing, policies, customer segmentation, working capital, accounts receivable, accounts payable, inventories.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| <i>Objetivos.....</i> | <i>4</i> |
| Análisis de la Situación..... | 5 |
| <i>Descripción de la situación.....</i> | <i>5</i> |
| <i>Análisis de contexto.....</i> | <i>8</i> |
| <i>PESTEL.....</i> | <i>8</i> |
| <i>FODA.....</i> | <i>14</i> |
| <i>Análisis de acuerdo al perfil profesional.....</i> | <i>15</i> |
| Marco Teórico..... | 18 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 22 |
| <i>Descripción y justificación del problema.....</i> | <i>22</i> |
| <i>Conclusión.....</i> | <i>23</i> |
| Plan de Implementación..... | 25 |
| <i>Alcance.....</i> | <i>25</i> |
| <i>Recursos.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Acciones a desarrollar.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Marco Temporal.....</i> | <i>34</i> |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 39 |
| Referencias..... | 41 |

Introducción

En un mundo integrado, de permanentes incertidumbres económicas-sociales, las empresas se ven obligadas, para subsistir, a innovar constantemente para no ser suprimidas por la competencia. En este contexto, cobra especial relevancia la gestión empresarial, es decir, medidas y estrategias que busquen mejorar la productividad y la competitividad. No se trata de un evento único, sino de un programa continuo que maximice la eficiencia y la eficacia, que otorgue protección económica al giro común de la empresa. En vista de lo anterior, determinar la estructura óptima de financiamiento que sea adecuada a cada organización se torna sumamente importante.

La estructura óptima de financiamiento es la combinación de pasivos tanto a corto como largo plazo y capital social utilizado por las empresas, las que intentan además minimizar el costo de oportunidad del capital y maximizar el patrimonio de los accionistas.

La importancia de la gestión de cobro de las cuentas corrientes es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas para poder contar con la liquidez adecuada para poder cumplir con sus compromisos de pagos de manera regular a la vez que se logra hacer crecer la rentabilidad y tener un uso eficiente de los recursos de la empresa. Para cumplir con este objetivo, es esencial la eficiente administración del capital humano y de trabajo, Julio Castro (2014).

La empresa en la cual se basó la investigación y desarrollo de este trabajo es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

Comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes y una fuerza de venta de más de 35 vendedores, de manera que 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.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente 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, si se comparan con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Brevemente, algunos de los problemas más notables que posee la empresa son deficiencias en cuanto al manejo administrativo, como el hecho de que existen algunos roles que son cumplidos por la misma persona, falta de comunicación interna, no cuentan con una planificación estratégica, no tienen un análisis de siniestros ocurridos, no hay capacitación de personal, ni área de recursos humanos. También se ha llegado a la conclusión, de que se desconoce la necesidad de llevar una buena gestión de cobro, si bien los mismos se efectúan dentro de los 7, 15 o 20 días de efectuada la venta no hay registro de los cobros realizados y si efectivamente se cancelan en el tiempo estipulado, tampoco cuenta con clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento de compra.

Como antecedentes, se encontró el trabajo de Pablo Redolfi, uno de los propietarios de la empresa, que realizó investigaciones analizando la posibilidad de inversión en un nuevo depósito, evaluando su ejecución, el cual, concluyó con la aprobación de dicha inversión (Redolfi, 2008). La relación con el presente trabajo se encuentra en la necesidad de analizar la estructura financiera de la empresa y las relaciones entre las variables dependientes e independientes para arribar a decisiones de financiamiento, datos que solo se encuentran en el mismo ya que, como se menciona en párrafos anteriores la empresa no cuenta con información contable detallada. Si bien el marco temporal del mismo es amplio respecto a la actualidad, se toman parámetros de análisis que incidan en la investigación actual.

El presente trabajo final de grado tiene por objetivo estudiar el financiamiento de la empresa en pos de optimizar el sistema de gestión de cobranzas y pagos de cuentas

corrientes desarrollando un plan de estrategias y herramientas que garanticen mayores índices de eficacia y eficiencia respecto al giro económico de la empresa.

Objetivos

- *Objetivo General*

Determinar cómo optimizar la estructura de financiamiento de la empresa diagnosticando la situación económica y financiera, a través de un análisis íntegro de los estados contables

- *Objetivos Específicos*

I. Analizar los estados contables y proveer una síntesis de la situación de la empresa a través de ratios y argumentos.

II. Crear una segmentación de la cartera de los clientes.

III. Definir nuevas políticas de cobro y financiación para reducir la morosidad y a su vez, lograr un equilibrio entre el cobro a clientes y el pago a proveedores.

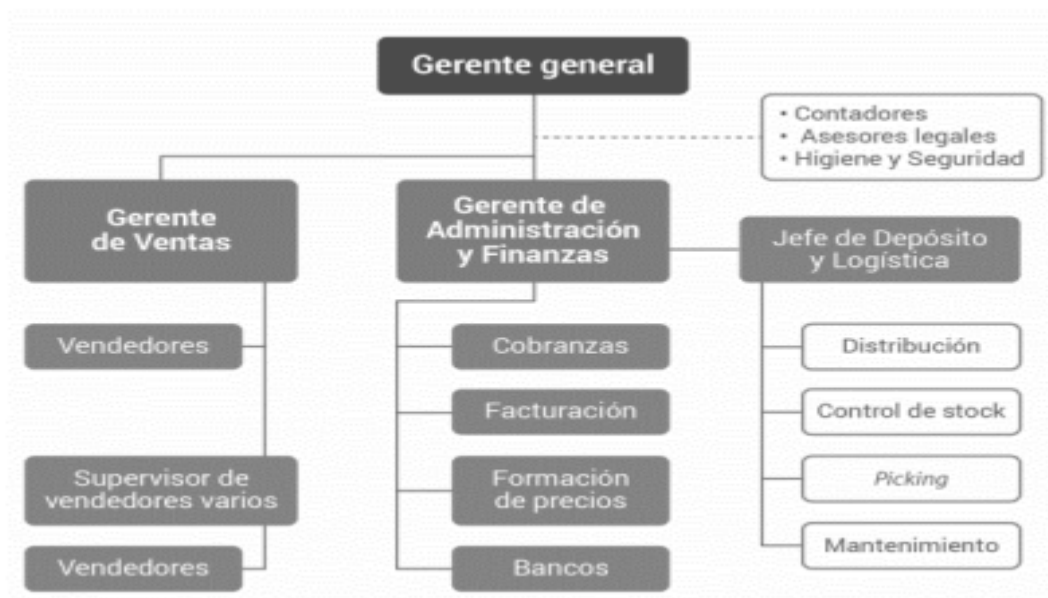
IV. Definir políticas de inventario para lograr un uso eficiente y eficaz del mismo, buscando alcanzar un nivel óptimo de stock permanente y minimizar al máximo la posibilidad de quiebres de stock.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

La organización de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L posee sucursales ubicadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba, las cuales, desarrollan diferentes actividades 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.

Figura 1:



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

El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de

sucursales, 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.

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.

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 7 con 24 horas de anticipación, además cada sucursal tiene día y hora determinada 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 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.

Describiendo la situación que atraviesa la empresa se pueden destacar aspectos situacionales tales como, los desajustes financieros que han tenido debido a que los costos operativos y los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas y para seguir siendo competitivos la empresa ha tenido que absorber parte de ese incremento de precios.

Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Al detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente.

Redolfi no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

La gestión de pedidos se realiza en base a la información resultante de un sistema informático que determina la cantidad de mercadería a comprar en base a últimas compras, demanda semanal y stock actual. Cabe aclarar que, ante escenarios extraordinarios, el encargado, modifica los parámetros en el sistema.

Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

El margen de marcación o *mark up* que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Las compañías que compiten en el sector se clasifican en dos grandes grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio.

Debido a que la competencia solo comercializa y distribuye los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios como tiempo de entrega acotado (24-48 hs.), financiación (entre un 2%-3% por pago al contado a 30 días), asesoramiento comercial y mix de productos.

Respecto a los proveedores, Redolfi comercializa productos de 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.

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

Otro aspecto a destacar 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.

Al margen de los elementos específicos anteriormente detallados y sustraídos de la información provista por la empresa, se identificó a través de un análisis de los estados contables un claro y visible problema en la gestión de sus cuentas corrientes el cual se planteó detalladamente en los puntos siguientes del presente trabajo.

Análisis de contexto

Para realizar, a continuación, el análisis del contexto que atraviesa la empresa se ha optado por desarrollar las herramientas PESTEL Y FODA.

PESTEL

Político. A raíz de la pandemia que atraviesa el mundo todo rubro y/o negocio se ha visto perjudicado o beneficiado, directa o indirectamente a través de las distintas decisiones que se han tomado a nivel político por parte del gobierno nacional. Todo este contexto de nuevas medidas imprevisibles y continuas dan por sentado un escenario de

inestabilidad. Las empresas deben responder y acelerar sus planes de contingencia, pensando que las acciones y decisiones gubernamentales que se tomen hoy, pueden cambiar definitivamente el curso de los negocios. La crisis generada por la pandemia global Covid-19 genera tal volatilidad e incertidumbre en los mercados, que es importante que los negocios sean proactivos en evaluar sus capacidades de hacer frente a la disrupción desde un punto de vista operativo y financiero.

Las condiciones comerciales de algunas empresas están presentando retos, por lo tanto, es importante anticipar que esta situación podría poner una presión inesperada en el capital de trabajo y en la liquidez del negocio.

Estas presiones inesperadas pueden identificarse como mayor índice de moratoria por parte de los clientes, ya que, a raíz de la incertidumbre y el miedo que genera en todos los aspectos la pandemia, algunos prefirieron poner en segundo plano todo lo que no es esencial para su giro normal, ya sea familia o negocio, estos últimos, los clientes de la empresa.

No en menor medida que los clientes, el cómo afecte también a los proveedores el escenario de la pandemia, también es otro punto a destacar al contextualizar la empresa.

Otra de las presiones se puede identificar como una recesión en la productividad debido a las restricciones de toda índole que hayan sido adoptadas por el gobierno.

Es importante también destacar que la empresa abarca un rubro catalogado por las medidas políticas como esencial al ser distribuidor de productos alimenticios, por ende, es muy poco probable que se lo vea afectado de la misma forma que al resto de los rubros catalogados como no esenciales. Esto provee un cierto alivio ante la incertidumbre de las decisiones que se tomaran en el futuro como consecuencia del avance de la pandemia.

De la cantidad de medidas políticas por las que se ha optado para paliar los efectos arraigados por la pandemia se destacan, por afectar directamente a la empresa:

- Los casos de despidos sin justa causa no cuestionados en su eficacia extintiva, la trabajadora afectada o el trabajador afectado, tendrá derecho a percibir el doble de la

indemnización correspondiente (Decreto de Necesidad y Urgencia N° 34/19). Esto puede significar un riesgo potencial para Redolfi dado que a raíz de la pandemia la productividad en el sector puede verse disminuida y no es una alternativa considerar la reducción del personal humano para abaratar costos y reducir la improductividad del mismo. Es necesario prever dicha situación para poder reaccionar de manera adecuada.

- Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) entre sus beneficios; postergación o reducción de hasta un 95% del pago de las contribuciones patronales al SIPA, salario Complementario abonado por el Estado Nacional para los trabajadores y las trabajadoras en relación de dependencia del sector privado (Decreto de Necesidad y Urgencia N° 332/20). Esto puede significar un beneficio neto para la empresa en el caso de que sepa mantener la productividad en el marco de la pandemia o bien, ser un instrumento para paliar amenazas tales como las planteadas en el ítem anterior.

Económico. La pandemia en términos de actividad económica tuvo efectos devastadores. El PIB se contrajo 10% en 2020, lo que representa la peor caída desde la crisis de 2002. Prácticamente todas las economías del mundo retrocedieron como consecuencia de la pandemia, sin embargo, Argentina evidenció una de las peores. Cabe aclarar el hecho de que la catástrofe económica de nuestro país es anterior a la pandemia. Con el 2020, se acumulan tres años consecutivos del PBI en baja y la economía no logra despegar. Esto significa una potencial amenaza para la empresa dado que como el nivel de productividad y la economía del país van en caída, es necesario que se implementen medidas para que Redolfi continúe creciendo ya que, si se mantiene regular, seguirá la misma suerte que el contexto económico nacional.

Otro problema no menos grave es la elevada tasa de inflación la cual acumuló en los doce meses de 2020 un incremento de 36,1% y lleva acumulado un 32% en agosto de 2021 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021). Esto afecta a todos los

rubros de la nación y no es una excepción el caso de A.J & J.A Redolfi S.R.L. que debido a que los costos operativos y de insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. A pesar de este contexto adverso de la economía, a través del tiempo la empresa sostuvo un continuo crecimiento.

Ampliando sobre estos factores se puede incorporar al análisis para un mejor panorama del contexto el índice de pobreza del primer semestre del año en curso. El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,2%; en ellos reside el 40,6% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 8,2% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,7% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.895.699 hogares, que incluyen a 11.726.794 personas; y, dentro de ese conjunto, 756.499 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 3.087.427 personas indigentes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

En el segundo trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 45,9%; la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 41,5%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 9,6% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

Social. La localidad cuenta con una población de 5520 habitantes aprox., número que no registra cambio respecto al CENSO 2010. El sector sur es el de mayor superficie y ocupación mientras en el sector central se ubican residencias sobre terrenos de poca superficie y factor de ocupación alto. El sector Norte se encuentra menos desarrollado, con lotes de mayores dimensiones y con un factor de ocupación menor. La población en su mayoría posee un nivel de vida adecuado para satisfacer las necesidades básicas. Son muy pocas las familias que viven en condiciones de precariedad y no se registran casos de indigencia. Por lo expuesto precedentemente J. Craik posee una población que esta mayormente vinculada a la explotación agropecuaria, sin embargo, Redolfi ha sabido

abrirse un camino de expansión y progreso de los cuales, sus vecinos han sido beneficiados y que sin dudas continuaran cooperando aportando con su esfuerzo para el crecimiento de la empresa.

Es aspectos más generales, en el marco de la pandemia, la sociedad ha adoptado un rol más conservador en todos los ámbitos, tales como económicos, sociales, etc. Es un riesgo potencial para Redolfi el hecho de que los clientes se vean perjudicados en estos aspectos y sean más pasivos a la hora de consumir la cartera de bienes que se ofrece ya sea por pánico especulativo o simplemente por una reducción en sus finanzas.

La tasa de pobreza en la región es un factor crítico a considerar. Un alto porcentaje de hogares se encuentra por debajo de la línea de pobreza, lo que implica que una parte importante de la población tiene recursos limitados para gastar en productos y servicios. Esto podría afectar la demanda de los productos que ofrece la empresa.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) en el segundo trimestre de 2021, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 31,2%. Esto implica que alrededor del 31,2% de los hogares en la región de Córdoba se enfrentan a dificultades económicas. Dentro de este grupo, un 8,2% de hogares se encuentra por debajo de la línea de indigencia, lo que representa una situación de extrema necesidad.

Además, la tasa de desocupación es un indicador relevante en el contexto actual. Un 9,6% de la población está desempleada, lo que significa que hay una cantidad significativa de personas que pueden enfrentar dificultades financieras. Esto podría influir en la capacidad de los clientes para pagar a tiempo, lo que afecta la gestión de cuentas por cobrar de la empresa.

En resumen, la alta tasa de pobreza y desocupación en la región debe ser considerada al definir la estructura de financiamiento óptimo de la empresa, ya que puede tener un impacto significativo en su flujo de efectivo y en su relación con los clientes.

Tecnológico. Es un dato de público conocimiento el avance y la necesidad de incorporar factores tecnológicos al desempeño de los negocios y empresas buscando optimizar los niveles de eficacia y eficiencia.

Resulta práctico, económico y de fácil acceso, en estos tiempos, la posibilidad para Redolfi de acceder a estos tipos de tecnologías que pueden automatizar todo tipo de procesos y operaciones mejorando entre otras cosas, los procesos críticos de cobranza.

Según un artículo de análisis de Deloitte (2021), cada vez son más las empresas que dependen en gran parte de la tecnología para impulsar la transformación, productividad y operación global. Las grandes empresas creen que la inteligencia artificial tiene una mayor importancia estratégica ya que el 40% considera que es "de importancia crítica" para su negocio en la actualidad, frente al 18% de las medianas empresas, y en dos años, se espera que esas cifras aumenten al 63% y al 36%, respectivamente.

Es importante también mencionar los altos niveles de rendimiento, de eficiencia y eficacia que aporta la incorporación de tipos de software de gestión empresarial ayudando a estandarizar e integrar sus procesos empresariales y a conectar con sus clientes logrando unificar todas las áreas para poder disponer de información integrada en cualquier momento, agilizando todo tipo de procesos y toma de decisiones.

Dicho lo anterior es de fácil percepción la necesidad de la empresa de automatizar e integrar a través de alguna herramienta tecnológica las operaciones realizadas a los fines de obtener información precisa e inmediata para poder procesarla, sobre todo, haciendo foco a los procesos de gestión de cobranza, los cuales se encuentran ligados a las operaciones y decisiones en general de toda la organización.

Ecológico-ambiental. La responsabilidad ecológica empresarial siempre es un aspecto a considerar y a llevar a cabo en todas y cada una de las empresas en el mundo. Este es un asunto que estuvo siempre en la agenda de las empresas y hoy más que nunca influenciado por la aceleración que ha impuesto la pandemia.

Al margen de lo que representa para todas las organizaciones este aspecto, no es relevante para el funcionamiento de Redolfi, pero no por ello deja de ser un tema que desde la conciencia ética y moral que debe estar siempre presente.

Legal. El depósito principal, utilizado para el almacenamiento de mercadería, tiene una superficie de 5760 m². Su traslado al Área Empresarial Municipal ocasiona un

ahorro importante pero no muy significativo, por la exención de la tasa de industria y comercio, determinada por la ordenanza municipal N. ° 1564/07. El nuevo centro de distribución esta beneficiado por la exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio, dicha exención se otorgó en un 100% hasta los primeros diez años de iniciada la actividad, después de 8 dicho plazo, la exención se otorgará por siete años más y se aplicará según la siguiente escala: 100% cuando el establecimiento ocupe diez o más empleados; 80% cuando ocupe entre seis y nueve empleados y del 50% cuando ocupe un mínimo de cinco empleados.

FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Excelente relación con los proveedores. ● Más de 50 años en el rubro ● Un solo centro de distribución que unifica tareas ● Velocidad en entregas debido a la cantidad de sucursales, personal y vehículos propios ● Amplia red de distribución ● Servicio de asesoramiento comercial a clientes | <ul style="list-style-type: none"> ● Nuevo galpón con mayor capacidad de almacenaje; oportunidad para potenciar la productividad ● Nueva posición estratégica posibilitando la exploración de nuevos segmentos y expansión ● Prestigio y larga trayectoria con oportunidad de representar más marcas importantes |

| Debilidades | Amenazas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de gestión eficiente en los componentes del capital de trabajo ● Largos plazos de cobranza y de pago a proveedores; posibilidad de poner en riesgo el giro de la empresa. ● Inexistencia de una política de control para gestionar inventarios tanto para rotación como para disminuir el capital inmovilizado ● Pérdidas por incorrecto manejo de stock ● Altos índices de rotura y robo de mercadería ● Flexibilidad de cobro con clientes sin parámetros preestablecidos. | <ul style="list-style-type: none"> ● Políticas gubernamentales de contingencia impredecibles a causa de la pandemia ● Crisis a nivel país con P.B.I. en baja consecutiva ● Caída en la demanda del consumo a raíz de la pandemia ● Rol conservador adoptado por la sociedad en el marco de la pandemia y sus consecuencias económicas |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Análisis de acuerdo al perfil profesional

A raíz de todo lo analizado y diagnosticado anteriormente se está en situación de poder realizar un análisis abarcando y desarrollando un poco más en detalle específico de lo requerido por la empresa bajo el punto de vista del perfil de un Contador Público para ello se utilizaron diferentes ratios de simple comprensión, evaluando la situación actual de la empresa y evidenciando el resultado al que se espera llegar una vez finalizado el proyecto. De esta forma, mediante la información financiera provista por la empresa se calcularon y se proyectaron los siguientes índices.

- Días de financiamiento a clientes;

$(\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas}) \times 365$

Aclaración importante para la comprensión; se tomaron los saldos de las cuentas por cobrar sin I.V.A (21%) a los fines de unanimidad en las unidades de medida.

Periodo 2016= 25 días

Periodo 2017= 50 días

Periodo 2018= 50 días

De esta manera queda en evidencia la flexibilidad y relajación por parte de la empresa debido al crecimiento en días que ha tenido a lo largo de los años, para hacer efectiva la cobranza de sus ventas. Cabe aclarar que en la información provista por la empresa se observó que las ventas a plazo son de 21 días, situación que no existe.

Días de financiamiento por proveedores;

$(\text{Cuentas por pagar} / \text{Compras}) \times 365$

Aclaración importante para la comprensión; se tomaron los saldos de las cuentas por pagar sin I.V.A (21%) a los fines de unanimidad en las unidades de medida.

Periodo 2016= 54 días

Periodo 2017= 50 días

Periodo 2018= 43 días

De esta manera queda en evidencia lo mencionado durante el trabajo respecto a que la empresa por lo general, posee la capacidad de hacer frente a su giro normal en las operaciones de su ciclo operativo dado que, en todos los periodos, salvo 2018, cobra antes de pagar. La deficiencia se genera en la ínfima diferencia que hay entre el plazo de cobro y de pago para cada período reflejando un punto débil ante contingencias no previstas y ante hechos como el del periodo 2018 se generan quiebres de stock que perjudican directamente a los clientes, poniéndolos en riesgo.

- Días de permanencia de inventarios;

$(\text{Inventario Final} / \text{Costo de Mercadería Vendida}) \times 365$

Periodo 2016= 76 días

Periodo 2017= 65 días

Periodo 2018= 74 días

Se deja en evidencia la tendencia a lo largo de los años de mantener un alto nivel de stock perjudicando el equilibrio de las cuentas corrientes durante el ciclo operativo de la empresa. Es necesario implementar políticas y mecanismos del uso eficiente del mismo.

Marco Teórico

El término capital de trabajo tiene varias aristas. Haciendo mención a Macario, Alberto (1985) podemos desprender del término de capital de trabajo dos puntos de vista con diferentes clasificaciones que hacen a su definición. Una de ellas es según su alcance, el cual puede ser, amplio o restringido. En el primero, se define como la magnitud total del capital requerido para atender a la operatoria de la empresa, independientemente de cómo se lo financie; el segundo, es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Desde otro punto de vista, se puede decir que el capital de trabajo es permanente; es el capital mínimo que requiere la empresa para cumplir correctamente su ciclo operativo, adquiere estas características de un capital inmovilizado, en el sentido que una empresa no puede reducirlo sin afectar a su operatoria. La falta de comprensión de esta característica, suele afectar seriamente a las empresas en situaciones de recesión productiva, ya que si enfrentan una fuerte caída en la demanda disminuye la productividad, pero ello no les permite liquidar ese capital haciéndoles enfrentar serios problemas de liquidez. También se hace mención al capital de trabajo como transitorio; aplicado eventualmente en las empresas, por variaciones normales en la duración del ciclo operativo y/o por variaciones también normales del nivel de actividad.

Otro concepto importante utilizado y ligado al capital de trabajo es el de ciclo operativo, resumiendo lo que dice (Van Horne & Wachowicz, 2014) el ciclo operativo de las empresas es el período a partir del compromiso de efectivo, para realizar compras, hasta la recuperación de las cuentas por cobrar. Análogamente, es como si inmediatamente luego de comprar la materia prima o productos terminados se encendiera un cronómetro y se detuviera solo cuando se recibe el pago por la venta de los mismos.

Respecto a los ratios financieros que se utilizaron, 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.

Comenzando por el ratio de rotación de cartera, según Arcoraci (2013), este consta en 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;

$$\text{Rotación de Cartera} = (\text{Cuentas por cobrar} * 365) / \text{Ventas}$$

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;

$$\text{Rotación de Inventarios} = (\text{Bienes de cambio} * 365) / \text{CMV}$$

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;

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

En lo que respecta a la segmentación de la cartera de clientes, mencionando a Juan Andres Corrales (2019), se puede decir que es el proceso que permite a las empresas dividir sus consumidores en categorías específicas, basadas en características

que se extraen de su comportamiento como clientes y la información que pueden obtener de sus interacciones con la empresa. Cada segmento está constituido por clientes que comparten ciertas características en base al criterio de segmento por el cual se optó diferenciarlos en base a las preferencias de análisis. De esta manera, se busca adaptar las políticas adoptadas por la empresa en base a los resultados que otorgue el análisis y comportamiento de cada segmento, con la finalidad de lograr mayor eficacia y eficiencia.

Segmentar los clientes puede otorgar canales de comunicación diferenciados más específicos, coherentes y efectivos para cada grupo, y de esta manera, lograr una reducción de los procesos de cobranza.

Dicho todo esto la gestión y el control eficiente del capital de trabajo constituyen una de las funciones más importantes dentro de la administración financiera. Existen muchas razones que argumentan la importancia mencionada. Según la conclusión del trabajo realizado por Rotsein, Esandi y Briozzo (2004) uno de los principales motivos surge de la relativa urgencia de las decisiones que lo involucran. Otro motivo es el monto de los rubros que integran el activo corriente, sobre todo las cuentas por cobrar y el inventario, que con frecuencia representan las mayores inversiones en el activo de muchas empresas. Una tercera razón de la importancia en la gestión del capital de trabajo es la existencia de una relación muy estrecha entre el crecimiento de las ventas y el del Capital de Trabajo; por lo cual éste último es muy sensible a las variaciones de la demanda. Ante una declinación de las ventas por una recesión, representa la primera línea de defensa de un negocio, ya que poco se puede hacer acerca de los compromisos de activo fijo o los arreglos de deudas a largo plazo; en cambio, sí puede hacerse mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventarios y de cuentas por cobrar. Si la empresa se enfrenta a una escasez de crédito es posible renovar el inventario con mayor rapidez aumentando su rotación o adoptar una política agresiva de cobranza a fin de tener mayor liquidez. Del otro lado, puede ser posible postergar los pagos de cuentas por pagar para contar con una fuente adicional de financiamiento. Al aumentar las ventas, el capital de trabajo tiende a crecer espontáneamente, por lo cual se debe controlar eficazmente el crecimiento de estos activos si se quiere mantener el control sobre la estructura de los mismos. Al crecer el activo corriente, es preciso financiarlo; parte de este financiamiento proviene del pasivo a corto plazo y de otras fuentes

externas de capital; así como de las ganancias reinvertidas. El control sobre la porción del financiamiento del activo circulante que proviene del pasivo es un aspecto importante del manejo del capital de trabajo. La incapacidad para controlar este crecimiento es una causa importante del fracaso de las empresas. Es importante entender que muchas de éstas son decisiones tácticas para superar el momento, pero que pueden comprometer las estrategias futuras.

En base a lo anterior se puede decir que los beneficios más relevantes que trae aparejado una correcta gestión del capital de trabajo son; mayor flujo de caja, aumentando los activos y disminuyendo los pasivos; seguridad y protección ante altibajos en los distintos factores que hacen al ciclo operativo; disminución de la necesidad de financiamiento externo para hacer frente a los pasivos; relación eficiente y eficaz para con los proveedores.

Afirmando lo que menciona Angulo Sánchez, Luis (2016) en la conclusión de su artículo; una empresa logra ser más eficiente, eficaz y competitiva en la medida en que mejore la gestión del capital de trabajo, lo cual se consigue si logra un manejo efectivo de los recursos financieros, una política equitativa de crédito a clientes, una adecuada administración del inventario y una gestión apropiada del apalancamiento de proveedores y corto plazo; redundando esto, en el crecimiento sostenido de la empresa, evidenciado en un margen de utilidad razonable para los accionistas.

Diagnóstico y Discusión

Descripción y justificación del problema

Se cree que el principal problema que afronta la empresa es el de un deficiente y relajado manejo del capital de trabajo. Es importante aclarar, como ya se ha mencionado antes en el análisis profesional, que la empresa no tiene un problema que debe solucionar de inmediato por el cual peligre el ciclo operativo normal de la empresa, más bien, el problema radica en la incapacidad de la organización de maximizar los beneficios del ciclo operativo neto que tiene en su curso normal. A esto se le suma la necesidad de gestionar de mejor manera el capital de trabajo para de esa forma, afrontar cualquier tipo de inconveniente inesperado en el corto plazo que pudiesen surgir, ya que, el activo corriente es siempre la primera línea de fuego con la cual se pueden hacer frente a contingencias, situación a la que los últimos tiempos se han tornado cotidianas, sin la necesidad de salir corriendo a buscar financiamiento externo como vía de solución inmediata, generando de esa forma un alivio en el momento pero, un problema mayor a futuro.

En concreto, el problema se refiere a los deficientes resultados de los ratios que denotan la situación del ciclo operativo calculado anteriormente. En primer lugar, cabe destacar la gran magnitud de días para el ratio de las cuentas por cobrar, que lejos está de lo que se menciona en su estructura, que integra el Activo Corriente, debido a una flexibilidad indiscriminada en financiamiento otorgado a los clientes y relajación por parte de la empresa en cobrarlos. A esto se le complementa la importancia y la ventaja que significa contar con ese efectivo a los fines de poder hacer crecer aún más la capacidad productiva, como también, por ejemplo, la posibilidad de invertir en activos financieros de corto plazo que hagan rendir dicho efectivo como alternativa a la suba de precios de los productos comercializados. Por otra parte, el alto nivel de Cuentas por pagar, denota también la incapacidad de pago inmediata que se tiene con los proveedores, situación que ante una imprevista baja en la demanda puede ocasionar problemas de liquidez que finalicen, como se mencionó anteriormente, en la búsqueda de financiamiento externo. Por último, y de igual carácter de importancia, es el elevado plazo de permanencia de los stocks de inventarios. Los problemas más comunes y críticos son la mala ocupación del espacio, altos costos de almacenamiento, riesgos mayores por accidentes, vencimiento de la mercadería, entre otros.

Otro punto a destacar, el cual no está relacionado directamente sino, más bien, indirectamente a la gestión del capital del trabajo, es la falta de automatización de datos y operaciones, comunicación entre las áreas y el personal, y la integridad entre todas ellas. De esto surge la ausencia de una segmentación de clientes, imposibilitando el procesamiento de información a los fines de crear políticas de crédito, por ejemplo. Otro resultado de ello es falta de control que se ejerce sobre el personal, lo cual deriva en la relajación y flexibilidad previamente mencionada para con los clientes.

A modo de resumir, en concreto, queda en evidencia la informalidad en muchos aspectos organizacionales, situación que suele ser muy común en empresas que tienen sus comienzos dentro de un nicho familiar, como es el caso de Redolfi. Es importante destacar que estos aspectos deben ser formalizados cuanto antes para incrementar el volumen y la calidad operativa de la empresa o bien, para evitar en el futuro algún declive generado por estas negligencias a nivel de estructura y actividad empresarial.

Conclusión

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. enfrenta desafíos significativos relacionados con su gestión de capital de trabajo y su estructura operativa. Aunque no se encuentra en una situación crítica que amenace inmediatamente su ciclo operativo normal, existen deficiencias en la administración de aspectos fundamentales relacionados con su liquidez y eficiencia operativa.

El principal problema identificado radica en la gestión del capital de trabajo, que se refleja en los siguientes aspectos:

Días de financiamiento a clientes. La empresa muestra una flexibilidad excesiva al extender los plazos de cobranza, lo que resulta en un mayor número de días para hacer efectiva la cobranza de sus ventas. Esto no solo afecta la liquidez, sino que también limita la capacidad de invertir en el crecimiento de la empresa y en oportunidades financieras más rentables.

Días de financiamiento por proveedores. A pesar de contar con un ciclo operativo donde por lo general se cobra antes de pagar, existe una ínfima diferencia entre el plazo de cobro y de pago en cada período, lo que expone a la empresa a riesgos

en caso de contingencias no previstas, como lo ocurrido en el período 2018, que llevó a quiebres de stock y afectó a los clientes.

Días de permanencia de inventarios. La empresa mantiene un alto nivel de inventario a lo largo de los años, lo que perjudica el equilibrio de las cuentas corrientes durante su ciclo operativo. Se requiere implementar políticas y mecanismos para el uso eficiente del inventario.

Además de estos desafíos relacionados con el capital de trabajo, se identifican problemas en la automatización de datos y operaciones, así como en la comunicación entre áreas y el personal. Esto resulta en la falta de segmentación de clientes y en la relajación en la gestión de cuentas, lo que podría llevar a una pérdida de control sobre la gestión de la empresa.

Como un punto más subjetivo, se espera iniciar a través de estas implementaciones, un camino de inicio a la formalización e introducción de los aspectos organizacionales y sus respectivos beneficios.

En resumen, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. debe abordar estos problemas para mejorar su gestión financiera y operativa. La implementación de políticas de cobro más estrictas, la optimización del inventario y la automatización de procesos son pasos cruciales para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa. Además, es fundamental establecer una mayor formalización y estructura organizativa para evitar futuros desafíos relacionados con la creciente complejidad del negocio y su escala.

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 la optimización del autofinanciamiento como medida del análisis financiero para la estructura de capital óptimo.

El alcance geográfico que posee el siguiente plan de implementación 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.

Como punto inicial se aborda el tema de las cuentas por cobrar, siendo esto, desde el punto de vista profesional lo más urgente y lo que mayor beneficio promete logrando maximizar los rendimientos del efectivo originado por el ciclo operativo a través de la implementación de políticas de cobranzas basadas en la segmentación de la cartera de clientes, incluyendo, la capacitación de los responsables de cada área. Al margen, también se espera lograr un equilibrio entre los plazos de cobranza a los clientes y el pago a los proveedores, ya que, como se observó previamente, existen situaciones en las que la empresa paga a sus proveedores antes de hacer efectivo el cobro de la morosidad de los clientes poniendo en riesgo el ciclo operativo de la empresa.

Por otra parte, se pretende confeccionar políticas de inventario, en la búsqueda de lograr reducir al máximo los stocks innecesarios para así abastecer a cada uno de los clientes sin necesidad de tener altos niveles, como los actuales.

Al margen de las capacitaciones a los responsables de cada área, se ofrece y se recomienda la capacitación también a la línea operaria de cada sector como así también el control en el corto plazo de la adaptación de las nuevas políticas

En lo que respecta al marco temporal para la puesta en marcha de los objetivos, se presume una duración de aproximadamente de un año. El horizonte temporal para lograr los objetivos es corto ya que el trabajo más grueso estará a cargo del profesional en Ciencias Económicas que, a través de investigación y cálculos, determinará las políticas a seguir y a transmitir al personal de la empresa. Por consiguiente, una vez realizada la capacitación solo resta el control y seguimiento del correcto funcionamiento de las nuevas políticas determinadas en carácter permanente, requiriendo o no, según la necesidad de quien contrata el servicio, la asesoría del profesional.

Recursos

Para la puesta en marcha de los objetivos propuestos se necesitarán los siguientes recursos; el primero es el tiempo, ya que se requerirá, además del plazo para la puesta en marcha de las estrategias, el tiempo de capacitación de todo el personal, el cual abarca una reorganización de las tareas diarias para así lograr un margen, para que cada empleado pueda adquirir los conocimientos propuestos durante las etapas iniciales. Luego se abonarán los honorarios profesionales contables por el proceso de investigación confeccionado, la realización del análisis de la empresa en general y, de cada cliente y posterior segmentación por grupos, también, definición de las nuevas políticas de cobro, pago a proveedores y de inventarios y, la capacitación y control al personal por las mismas.

| Acciones | Importe |
|--|--------------|
| Honorarios Profesionales Contables <ul style="list-style-type: none"> ● Investigación y análisis de la empresa en general ● Diagnóstico de las necesidades ● Segmentación de la cartera de clientes ● Determinación de políticas de cobro ● Determinación de políticas de pago a proveedores ● Determinación de políticas de inventarios ● Capacitación de la alta gerencia | \$250.000,00 |
| Capacitación al personal operativo y seguimiento en el corto plazo (opcional) | \$50.000,00 |
| Medición de Resultados | \$30.000,00 |

Respecto al mantenimiento anual únicamente se hace incidencia en el costo que podría surgir de requerir al profesional contable de manera permanente a los efectos de poder no solo controlar el correcto funcionamiento y medición de los cursos de acción previamente establecidos, sino también, a las permanentes innovaciones dentro de esas mismas políticas que surgen a través de la variabilidad de las condiciones económicas en el país, a las cuales, siempre hay que estar preparado de la mejor manera posible para seguir subsistiendo como empresa. Si bien no es de carácter obligatorio ya que, con el trabajo previamente confeccionado debería de ser suficiente para poder tener un panorama de lo que hay que lograr, es recomendable tener un asesor capacitado para el correcto seguimiento y adaptación de las políticas en lo que refiere al ciclo operativo.

| Acciones | Importe |
|-----------------------------------|---------------|
| Seguimiento y asesoría anualizada | \$ 960.000,00 |

Acciones a desarrollar

Como primera acción e intervención se remite a la investigación y análisis de la empresa que hubo a lo largo de la confección del presente trabajo para poder llegar hasta este punto. Al margen, se procede también a realizar un análisis más concreto y presencial interno en la empresa, a cargo del profesional, a los fines de garantizar el correcto funcionamiento de las pautas a establecer en los siguientes puntos y de esta forma, prever inconvenientes o depurar aspectos que permitan la eficaz puesta en marcha de las políticas.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, si bien todos los componentes del ciclo operativo son sumamente importantes, se cree que el plazo de cobro a clientes es el aspecto más crítico, por lo que se procede a realizar un análisis y segmentación de la cartera de clientes a los fines de dar soporte a las políticas de cobro e intentar maximizar la productividad a través de un mejor conocimiento de los clientes.

El hecho de tener información de la gestión de cada cliente otorga la posibilidad y facilidad de la gestión de la cartera permitiendo así, entender el riesgo de manera integral. También, contribuye a maximizar el rendimiento en todos los segmentos de los clientes, incluso en aquellos aparentemente más riesgosos. En base a la información

respecto a las ventas, facturación, volúmenes de compra, deudas, consultas de terceros que se disponga históricamente se procede a definir los siguientes segmentos de clientes:

La situación o relación actual con la empresa;

- clientes actuales: aquellos que realizan sus compras de forma periódica. Esos son los que generan la fuente de ingresos que percibe la empresa y permite tener participación en el mercado, por lo cual se deberá realizar esfuerzos para retenerlo.
- clientes inactivos: aquellos que hace tiempo no realizan sus compras en la empresa. Se deberá utilizar sus datos para saber el motivo de su falta de compra y ofrecer beneficios para recuperarlos.
- clientes potenciales: aquellos que no le realizan compras a la empresa pero que han consultado o son visualizados como posibles clientes. Este es el tipo de clientes que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro, por lo que es indispensable, identificarlos y planificar e implementar actividades para convertirlos en clientes actuales.

Periodicidad de compra;

- de compra frecuente: aquellos que realizan compras a menudo, por lo que es fundamental no descuidarlos y brindar un servicio que los haga sentir valiosos e importantes para la empresa.
- de compra habitual: aquellos que realizan compras con regularidad, a estos se aconseja brindarles una atención esmerada para aumentar su satisfacción y que incrementen su frecuencia de compra.
- de compra ocasional: aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. En este caso es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le soliciten datos para contactarlo a futuro y de esa manera investigar el porqué de su alejamiento y de cómo remediar la situación.

Volumen de compra;

- alto nivel de compra: aquellos que realizan compras en mayor cantidad. Por lo general están complacidos con la empresa, sus productos y servicios por lo que es fundamental retenerlos brindándoles una atención personalizada y ciertos beneficios a sus compras.
- mediano nivel de compra: aquellos que realizan compras en un volumen dentro del promedio general. Por lo general están satisfechos con los productos y el servicio que la empresa les brinda, aquí hay que determinar si vale la pena o no realizar esfuerzos para que se conviertan en clientes con alto volumen de compra, para ello se debe investigar su capacidad de compra y pago.
- bajo nivel de compra: aquellos que su volumen de compra está por debajo del promedio general, por lo general en este grupo estarán los clientes de compra ocasional.

Cumplimiento de pago;

- cumplidores: aquellos que cumplen con el pago de su deuda en tiempo y forma estipulado. A estos es de suma importancia retenerlos ya que gracias a ellos se cuenta con liquidez en la empresa, para lo cual se le debe ofrecer determinados beneficios por sus compras.
- morosos circunstanciales: aquellos que no pueden cumplir con sus pagos en la fecha pactada por falta de liquidez u otro medio de pago en forma temporal. Ante este tipo de clientes se recomienda alargar los plazos, ya que así podrán cumplir con el pago si se les concede tiempo y facilidades para cancelar la deuda.
- morosos despreocupados: aquellos que por falta de organización de su gestión administrativa ni siquiera saben que tienen un saldo pendiente, seguramente tienen voluntad de pagar, pero debido a su desorden olvidan su responsabilidad financiera. A estos se les debe enviar mensajes o mail recordando los vencimientos.
- morosos intencionales: aquellos que teniendo la posibilidad de pagar no muestran intención de hacerlo, aprovechándose de la buena disposición de la empresa para retrasar el pago lo máximo posible. Ante esta

situación se debe realizar seguimiento especial y ver la posibilidad de otorgar beneficios para tratar de recuperar el dinero invertido en estos.

Respecto a los morosos, se llevará a cabo un análisis particular de cada uno en base al comportamiento histórico y segmentación. Una vez realizado el análisis tomará la decisión más conveniente el responsable del área a los fines de evitar la pérdida del cliente o potenciales juicios, pero conjuntamente preservando los intereses de la empresa. Es por esto que tener una segmentación adecuada de los clientes permite saber sobre qué puntos enfocarse a la hora de la tratativa con deudores morosos y poder pronosticar los riesgos.

Otro punto importante tratado a lo largo del trabajo es el de la deficiencia que significa el financiamiento a los clientes sin ningún tipo de interés, dado que ese dinero que se ofrece financiar, es dinero con el que no podemos contar hoy para, por ejemplo, colocarlo en activos financieros que otorguen rendimientos, stockearse de mercadería con vencimiento a largo plazo para evitar el alza de precios mencionada por la empresa, aumentar la productividad, etc.

Por lo mencionado anteriormente a modo de no castigar al cliente, ya que el único fin es poder reducir el plazo de cobranza, se sugiere optar por una TNA de interés (Tasa Nominal Anual) apenas unos cinco puntos más altos que la de la constitución de un plazo fijo. De esta manera, se busca desmotivar explícitamente al cliente dando por entendido que el dinero en sus manos no representa ninguna ventaja financiera. Tomando como referencia la TNA al día de la fecha del Banco Galicia, %37;

Tabla 3. Plazos y condiciones de financiación

| Pagos a plazo | Días de plazo | Interés |
|----------------------|----------------------|------------------------------------|
| | 30 | TNA del 42% capitalización mensual |
| | 60 | |
| | 90 | |
| | 120 | |

Fuente: Elaboración propia (2021).

Al margen de la capacitación respecto de las normas inalterables de la financiación salvo excepciones extraordinarias, se deberá hacer fuerte hincapié en formalizar las formas de pago por las diferentes ventas que haga cada vendedor. Si es al contado, otorgar al cliente entre 24 y 48 horas para realizar el pago, de lo contrario establecer y dejar sentado el plazo de financiación por el que optó el cliente para su posterior cobro en tiempo y forma.

De manera paralela, se propone también otorgar descuentos por pronto pago o superación volúmenes de compra. Se otorgará 5% de descuento sobre pagos de contado dentro del plazo preestablecido como así también mercadería gratis sobre altos volúmenes de compra.

Luego, se evaluará el impacto de la puesta en marcha de las políticas para cada componente del capital de trabajo de la misma manera que se calculó en el análisis bajo el perfil del profesional. Si bien dichos cálculos se obtuvieron a partir de un saldo final de cierre de ejercicio, se espera que se sitúe para la medición, marcos temporales menores a un año de igual magnitud, por ejemplo, un trimestre, entre los diferentes años.

- Días de financiamiento a clientes
- Días de financiamiento por proveedores
- Días de permanencia en inventario

Se espera lograr que los últimos dos logren un equilibrio con el primero, dado que es el más importante de los tres ya que los clientes son quienes detonan la necesidad de un stock y de mercadería a ofrecer. Como habíamos visto previamente, existían escenarios en los cuales se pagaba antes de cobrar, situación que se espera que sea revertida logrando primero una reducción de los plazos de cobranza, buscando alcanzar unos 30 días para hacer efectivo el cobro de las ventas, y luego, hacer frente a los proveedores necesariamente con un margen más amplio que el de las cuentas por cobrar. En las políticas de pago a proveedores se estimó mantenerlas en 50 días. Es un número de curso actual, por lo que, no debería de haber ningún inconveniente en lograr un plazo

mayor de pago o al menos, descuentos por pronto pago, pero, siempre y cuando se logre disminuir el periodo de cobro de las ventas, no sería para nada un problema o una mala métrica.

En lo que respecta a los inventarios, se espera reducirlos al menos en un 35% aproximadamente la cantidad de días en permanencia de stock, es decir, alcanzar un ciclo de rotación de 50 días, debido a la ineficacia de recursos e inmovilización de inventario existente. Cabe aclarar que 50 días sigue siendo un margen alto, pero ante la necesidad de adaptarse a diferentes políticas en diferentes ámbitos de la organización es recomendable ir paso a paso para de esta forma evitar ante todo escenario un quiebre de stock, dado que traería consigo más desventajas que las de tener un nivel de abastecimiento por encima del necesitado. También, para el plazo de la propuesta, un 35% se encuentra dentro de un buen parámetro de medida para identificar si se han adoptado correctamente las políticas de inventario.

Cabe destacar que es fundamental el control periódico de las políticas establecidas en torno a plazos y formas. Complementariamente, a los fines de promover la motivación de los empleados a efectuar y adaptarse a las nuevas medidas, se pueden establecer bonos por rendimiento en torno a la liquidación de cuentas por cobrar de cada cliente asignado a cada vendedor, así como también por superación de volúmenes de ventas mensualmente parametrizados o también, otra alternativa menos costosa, pero de igual calidad moral, sorteo de productos dentro de quienes alcancen ciertas métricas preestablecidas mensuales.

Otro punto a destacar, el cual no se implementa, es buscar obtener de los proveedores descuentos por pronto pago o por cantidad de compra, ya que, obteniendo el dinero necesario en base a las estimaciones de las políticas de cobro, la idea es aprovechar al máximo tal capital y esta es una manera de aprovechar la liquidez y obtener beneficios.

Entonces, se puede decir que queda supeditado a la realización de la venta, algo muy relevante considerando la crisis económica que enfrenta el país. La partida de rotación de inventarios resulto ser la menos liquida dentro de la estructura del activo

circulante, por lo que se propone políticas tales como, reforzar el control de los mismos e identificar estrategias encaminadas a impulsar la rotación, monitoreando los niveles óptimos, analizando las compras y realizando las mediciones para el control preventivo. Estas medidas no representan un costo financiero adicional que afecte la rentabilidad del negocio, de ahí la importancia de mantener los niveles de inventario adecuados. Otra alternativa consiste en saber anticiparse a las ventas, es decir, intentar predecir las ventas que se realizarán, basándose en la temporada en la que se encuentre y en los hábitos de consumo de los clientes. Esto ayudará a alcanzar un equilibrio ideal entre la rotación de inventario y el suministro. También, complementariamente se puede buscar negociar con el proveedor entregas pequeñas y a tiempo, logrando eliminar los gastos correspondientes al financiamiento del stock que se tiene almacenado.

La siguiente acción es capacitar sobre todas las políticas previamente mencionadas a todos los jefes de cada área de la organización a los fines de integrarlos en el curso de acción que se espera para la empresa y de esta manera lograr, que sean ellos mismos quienes transmitan a los niveles de abajo el camino a seguir, buscando a la vez formalizar las jerarquías organizacionales. Es importante destacar, que como se mencionó en el alcance del presente plan de implementación, es optativo y remunerativo la alternativa de decidir contar con el profesional contable para la capacitación al personal operativo como así también, para controlar y retroalimentar el sistema de las políticas planteadas.

En lo que refiere a la capacitación, una vez finalizada, se espera realizar encuestas de desempeño a cada empleado participe directo de la puesta en marcha de las distintas acciones a modo de observar si interpretaron y ejecutaron de manera correcta las políticas insertadas en el curso de la empresa. Tales encuestas, denotaran la correcta o no interpretación de los objetivos propuestos.

En resumen, los objetivos que se buscan alcanzar en relación con cada acción son los siguientes:

Tabla 4. Acciones y objetivos del plan de implementación

| Acción concreta | Objetivo |
|--|---|
| Investigación y análisis de la empresa | Panorama claro, interno y externo, de la situación general de la empresa a los fines de detectar las necesidades que dan lugar al presente trabajo. |
| Segmentación de clientes | Dar soporte a las políticas de cobro planteadas |
| Bonificación por pronto pago e Interés por mora en el pago | Aplicación de una TNA del 42% capitalización mensual por mora en el pago y otorgar un 5% de bonificación por pago en contado y en plazo menor a 10 días buscando contribuir al ratio de financiamiento a clientes |
| Reducir el ciclo de cuentas por cobrar | Reducirlo a 30 días |
| Reducir el ciclo de inventarios | Reducirlo a 50 días |
| Mantener el ciclo de cuentas por pagar | Mantenerlo en 50 días |
| Capacitación a la gerencia | Capacitar al todo el personal gerencial de la empresa a los fines de integrarlos en el nuevo curso de acción y así, a través de ellos, desplegarlo al resto del personal |

Fuente: Elaboración propia (2021).

Marco Temporal

A los fines de plasmar el horizonte de tiempo de la implementación de las acciones previamente desarrolladas, se utiliza la herramienta Diagrama de Gantt.

Grafico 1: Diagrama de Gantt.

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | TIEMPO (MESES) | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Investigación y análisis de la empresa | Prof. Contable | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Diagnóstico de las necesidades | Prof. Contable | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Segmentación de la cartera de clientes | Prof. Contable | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Determinación de las políticas de cobro | Prof. Contable | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Determinación de las políticas de pago a proveedores | Prof. Contable | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Determinación de las políticas de inventario | Prof. Contable | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Capacitación e instrucción a la alta gerencia | Prof. Contable | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Seguimiento, medición y control de resultados | Prof. Contable | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia (2021).

Se aclara que el mes de inicio específico en la cual se iniciará la primera actividad, será acordado una vez aprobado, por la gerencia, la implementación del proyecto.

Medición

La evaluación y medición efectivas son componentes esenciales en el proceso de implementación de cualquier plan estratégico. En esta sección, se aborda detalladamente el diseño de un plan de medición y evaluación específico para el conjunto de acciones propuestas en el Plan de Implementación para la empresa A. J. & J. A Redolfi S.R.L. Este plan tiene como objetivo principal cuantificar y calificar el impacto de las acciones planificadas, proporcionando así una visión clara del progreso hacia los objetivos establecidos. Cada acción identificada se someterá a un riguroso proceso de medición, permitiendo una evaluación precisa de su éxito o fracaso, y estableciendo un marco cuantitativo para la toma de decisiones informadas y la optimización continua del curso estratégico de la empresa. Este enfoque se traduce en la creación de indicadores de rendimiento clave, encaminados a brindar una comprensión detallada de la eficacia de las estrategias implementadas, garantizando así un ciclo de mejora continua.

El indicador de evaluación propuesto busca medir el éxito general del plan de implementación mediante la asignación de ponderadores (α) a cada acción específica y evaluando el grado de cumplimiento de cada acción en relación a la diferencia entre sus valores previos y el de sus objetivos. La unidad de medida seleccionada para el grado de cumplimiento es el porcentaje.

$$\text{Indicador de Evaluación} = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \times \text{Grado de Cumplimiento}_i)$$

Donde:

- n es el número total de acciones en el plan de implementación.
- α_i es el ponderador asignado a la acción i .
- Grado de cumplimiento $_i$ es el porcentaje de éxito alcanzado por la acción i .

Los ponderadores, α en este caso, son coeficientes que reflejan la importancia relativa de cada acción dentro del plan de implementación. En este contexto, los ponderadores se utilizan para asignar un peso equitativo a cada acción. La sumatoria de todos los ponderadores debe ser igual a 1 para asegurar una distribución justa de la importancia de cada acción en la evaluación general.

El grado de cumplimiento se refiere al nivel de éxito alcanzado por cada acción en relación con los objetivos establecidos. Se mide en términos de porcentaje, indicando el alcance logrado en comparación con la meta deseada. Un grado de cumplimiento del 100% significa que la acción ha alcanzado completamente su objetivo, mientras que un grado inferior indica un rendimiento proporcionalmente inferior.

Un valor del indicador cercano al 100% indica un alto grado de éxito general en la implementación del plan. Por el contrario, un valor más bajo sugiere que algunas acciones pueden no haber alcanzado sus objetivos de manera satisfactoria. Este indicador proporciona una visión compuesta del rendimiento, teniendo en cuenta la importancia relativa de cada acción.

Los resultados del indicador de evaluación pueden utilizarse para identificar áreas específicas del plan que requieren atención adicional. Si el indicador es inferior al umbral deseado, se pueden revisar las acciones individuales con bajos grados de cumplimiento para determinar las razones detrás de su bajo rendimiento y tomar medidas correctivas.

Este enfoque proporciona una herramienta cuantitativa para evaluar el impacto general del plan de implementación, permitiendo a los responsables tomar decisiones informadas sobre ajustes o mejoras en futuras iteraciones del plan.

| Acciones a medir | Objetivo a lograr | Logrado/No logrado | Acciones a implementar para reforzar el camino | α |
|--|--|--------------------|--|----------|
| Segmentación de clientes | Aumento de la eficacia de las políticas de cobro, medido por la reducción de morosidad | Logrado | Implementar un sistema de seguimiento para evaluar la eficacia de la segmentación. | 0.1 |
| | | No logrado | Revisar la segmentación si no hay una mejora del 15% en la eficacia del cobro. | |
| Bonificación por pronto pago e Interés por mora en el pago | Participación del 70% de los clientes en los descuentos y tasas de interés | Logrado | Realizar análisis de rentabilidad para ajustar las tasas según sea necesario. | 0.1 |
| | | No logrado | Revisar la aceptación de los términos si menos del 70% de los clientes participan. | |
| Reducción del ciclo de cuentas | Reducción de los días de cobranza a 30 días | Logrado | Implementar incentivos para el equipo de ventas por el cumplimiento de plazos de cobranza | 0.3 |
| | | No logrado | Examinar a fondo las causas que puedan estar contribuyendo al aumento en los días de cobranza o al mantenimiento del mismo, con el objetivo de identificar soluciones efectivas | |
| Reducción del ciclo de inventarios | Reducción de los días de permanencia de stock a 50 días | Logrado | Evaluar minuciosamente cualquier incremento no previsto en la duración del ciclo de inventarios, con el propósito de identificar las causas y desarrollar estrategias para abordar la situación de manera efectiva | 0.2 |
| | | No logrado | Establecer indicadores de eficiencia para el manejo de inventarios | |
| Mantenimiento del ciclo de cuentas por pagar | Mantener los días de permanencia de stock en 50 días | Logrado | Establecer relaciones más sólidas con proveedores para mantener los plazos. | 0.2 |
| | | No logrado | Examinar cualquier desviación en los períodos de pago acordados, con el objetivo de identificar las razones detrás de dichas variaciones y tomar medidas correctivas según sea necesario | |
| Capacitación a la gerencia | Establecer una puntuación promedio satisfactoria en las encuestas y luego cotejar con las efectuadas | Logrado | Reforzar la capacitación continua y evaluar oportunidades de mejora | 0.1 |
| | | No logrado | Identificar áreas de falta de comprensión y conocimiento a través de las encuestas y reforzar. | |

Fuente: Elaboración propia (2021).

Conclusiones y recomendaciones

En el presente Reporte de Caso, se 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 como ser, precios competitivos, distribución propia, ubicación estratégica y tiempos de entrega acotados. Estas variables se ven contrastadas con los hallazgos realizados sobre la gestión financiera de la empresa denotando que, a pesar de padecer informalidades organizacionales tales como, ausencia de un organigrama correctamente definido como así también ausencia de un sistema donde se integren los datos operativos de cada área de la empresa y de esta manera la dificultad de obtener la información de cada sector en tiempo y forma para poder tomar las decisiones de manera más oportuna. Se cree que una de las razones por las cuales se padecen estos aspectos, es la característica familiar que consolida el núcleo de los altos mandos de la empresa dejando así, informalidades en varios sectores, que de no modificarse en el corto plazo pueden traer problemas en forma paralela al crecimiento estructural de la empresa en el largo plazo.

Al margen de las mejoras propuestas en torno al ciclo operativo de la empresa, es notable destacar que, a pesar de una ineficiente gestión del mismo, Redolfi es capaz de cubrir tranquilamente sus necesidades, dado su gran estructura y sus grandes volúmenes de clientes y ventas.

En el transcurso de este plan de implementación, se han identificado áreas clave de mejora dentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de optimizar su ciclo operativo y alcanzar un autofinanciamiento óptimo. El enfoque se ha centrado en aspectos fundamentales como las cuentas por cobrar, las políticas de inventario y los plazos de pago a proveedores.

El análisis detallado de la cartera de clientes ha permitido una segmentación eficiente, buscando mejorar las políticas de cobro y reducir la morosidad. La propuesta de una tasa de interés nominal anual para el financiamiento a clientes pretende

desincentivar el aplazamiento de pagos sin afectar negativamente la relación con los clientes.

En cuanto a los inventarios, se propone reducir los niveles innecesarios, buscando un equilibrio para evitar faltantes y optimizar el capital de trabajo. Además, se ha planteado la necesidad de formalizar las formas de pago y otorgar descuentos por pronto pago o volúmenes de compra para incentivar el cumplimiento de plazos.

El tiempo de implementación estimado es de aproximadamente un año, durante el cual se llevarán a cabo diversas acciones, desde la investigación y análisis inicial hasta la capacitación del personal y la medición de resultados.

Se recomienda mejorar los aspectos formales y culturales de una organización, como definir jerarquías, culturas y establecer estrategias de manejo de recursos humanos buscando optimizar el desempeño de cada empleado y de cada sector. También, se sugiere un seguimiento continuo de las políticas implementadas para garantizar su efectividad a lo largo del tiempo. La adaptación a cambios en las condiciones económicas y la innovación constante en estas políticas son esenciales.

La capacitación no debe ser un evento único; se recomienda establecer programas periódicos de formación para garantizar que todo el personal esté actualizado y alineado con los objetivos de la empresa. Lo mismo sucede con la medición de resultados, por lo que, se aconseja realizar evaluaciones regulares para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

La implementación de incentivos para el equipo de ventas, vinculados al cumplimiento de plazos de cobranza, puede aumentar la motivación y mejorar el rendimiento. Así como también, mantener relaciones sólidas con los proveedores es crucial. Se recomienda revisar periódicamente los términos acordados y abordar cualquier desviación para evitar impactos negativos en el ciclo operativo.

Por último, Dada la dinámica del entorno económico, se aconseja a la empresa estar preparada para ajustar las políticas según sea necesario. La flexibilidad es clave para enfrentar posibles cambios en el mercado.

Referencias

- Arcoraci, E. (2013). *Contabilidad - Ratios Financieros*. Universidad Tecnológica Nacional, 1– 14. Recuperado el 03/06/2021, desde: <https://cutt.ly/ynmv5eD>
- Andres C. (19 de agosto de 2019). Segmentación de clientes: guía para categorizar a tus consumidores y orientar las decisiones de negocio. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-de-clientes/>.
- Angulo S. L. (2016). La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas. *Revista Universidad y Sociedad*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-3620201600040006.
- Decreto de Necesidad y Urgencia N° 34/19*, recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Decreto de Necesidad y Urgencia N° 332/20*, recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Deloitte (2021). Adelantarse a los riesgos de la Inteligencia Artificial, recuperado de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/tecnologia/articles/adelantarse-riesgos-inteligencia-artificial.html>
- INDEC (2021), recuperado de, desde <https://www.indec.gob.ar/>
- Julio C. (2014) Beneficios de una gestión eficiente de tus cuentas por cobrar, recuperado de <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-cuentas-por-cobrar>
- Macario, A. (1985): El Capital de Trabajo: sus efectos económicos y financieros. *Revista Administración de Empresas*, Tomo XIII, Buenos Aires. Recuperado de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/afe_1/material_de_estudio/material/EL%20CAPITAL%20DE%20TRABAJO.pdf

- Redolfi, P. (2008). *Trabajo final de grado* (Tesis de Pablo Redolfi) Universidad empresarial Siglo XXI. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rotsein, Esandi y Briozzo (2004): La administración eficiente del capital de trabajo como instrumento para detectar y prevenir fracasos financieros, Recuperado de http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752004001100005&ln-pt&nrm=iso
- Van Horne & Wachowicz (2014): Fundamentos de administración financiera (13 va Edición ed.). Recuperado de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>