

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Determinación de Estructura de Financiamiento Óptima

“Determinación de la Estructura óptima de financiamiento A. J. & J. A. Redolfi S.R.L una visión hacia el autofinanciamiento”

Autor: Gregorich, Romina

Legajo: CPB01693

DNI: 34.964.757

Director de TFG: Alfredo González Torres

Argentina, 2023

Resumen

El presente reporte de caso fue aplicado a A.J & J.A Redolfi S.R.L empresa especializada en la comercialización de productos de consumo masivo de la localidad de James Craik Provincia de Córdoba. El objetivo que se persiguió fue la determinación de la estructura de financiamiento óptima, basándose en un análisis contable financiero, de perspectiva y de conveniencia económica, que le permitirá a la empresa minimizar el costo financiero que actualmente posee por falta de previsión en las principales operaciones de cobros, pagos e inventario. La propuesta de cambios internos basados en el autofinanciamiento y estimación correcta del ciclo operativo bruto y neto se realizó para el periodo comprendido entre los años 2021- 2022. El cumplimiento del objetivo se alcanzó por medio de la incorporación de un gestor de ciclo operativo, como analista para la implementación de políticas concretas de cobranzas, pagos e inventarios, llevado a que el ciclo operativo bruto de la empresa alcance un total de 80 días y un ciclo operativo neto de 35. El mismo se alcanzó mediante la aplicación de un análisis de la capacidad de pago de los clientes y de negociación con proveedores, la aplicación de un sistema de inventario para la cantidad óptima de pedido y un software de gestión como soporte a estas actividades.

Palabras Claves: autofinanciamiento, crecimiento, capital de trabajo, ciclo operativo

Abstract

This case report was applied to A.J & J.A Redolfi S.R.L, a company specialized in the commercialization of mass consumer products in the town of James Craik, Province of Córdoba. The objective pursued was the determination of the optimal financing structure, based on a financial accounting analysis, perspective and economic convenience, which will allow the company to minimize the financial cost that it currently has due to lack of foresight in the main operations of collections, payments and inventory. The proposal for internal changes based on self-financing and correct estimation of the gross and net operating cycle was carried out for the period between 2021 and 2022. The fulfillment of the objective was achieved through the incorporation of an operating cycle manager, such as analyst for the implementation of specific policies of collections, payments and inventories, leading to the gross operating cycle of the company reaching a total of 80 days and a net operating cycle of 35. It was achieved by applying an analysis of the ability to pay customers and negotiate with suppliers, the application of an inventory system for the optimal order quantity and management software to support these activities.

Key words: self-financing, growth, working capital, operating cycle

Índice

Introducción	1
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Análisis de la situación	5
Marco de Referencia Institucional	5
Análisis del macroentorno: PESTEL	7
Factor Político	7
Factor Económico	8
Factor Tecnológico	9
Factor Social	10
Factor Ecológico	11
Factor Legal	12
Diagnóstico organizacional: FODA	12
Análisis según el Perfil Profesional	13
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	21
Declaración del Problema Abordado	21
Justificación de la relevancia del Problema	21
Discusión	22
Plan de Implementación	23
Alcance	23
Recursos Involucrados	23
Acciones concretas	25
Marco Temporal	28
Evaluación y medición	28
Conclusiones y Recomendaciones	30
Referencias	32
Anexo	34
Anexo I: Análisis Vertical y Horizontal	34

Introducción

En el presente Reporte de Caso se busca aplicar el eje temático de determinación de estructura de financiamiento óptima para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en el contexto de que la organización en sí misma es una PyME que en los últimos años de su operatoria, condicionado por la pandemia y decisiones propias ha observado un cambio en sus decisiones de financiamiento. En concreto se intenta observar en el presente estudio cuales son las principales falencias que tiene la propia empresa, para sobre ellas alcanzar a identificar las posibles mejoras. En especial se realizarán los aportes en base a la búsqueda del uso eficiente de los componentes que integran el capital de trabajo como medida de crecimiento hacia el autofinanciamiento.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar que se fundó en septiembre de 1975 por Alonso Jacobo Redolfi con el fin de desarrollar el negocio de distribución mayorista junto a su hijo José Redolfi quien actualmente es el presidente de la empresa. En los inicios de su formación societaria la organización alcanzó a ser una sociedad de hecho, razón social que posteriormente se modificó con el crecimiento de las operaciones hasta alcanzar hoy en día la categoría de ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada, teniendo al mando de la misma a la segunda generación de la familia.

Actualmente, la organización está constituida por 4 socios y un plantel compuesto por 170 empleados, ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba. La principal actividad que lleva a cabo la empresa es la comercialización de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros en el sector mayorista de productos alimenticios. En la actualidad el proceso de comercialización lo lleva a cabo mediante una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas que le permite comercializar sus productos no sólo en la Provincia de Córdoba, sino también en el sur de la Provincia de Santa Fe, en la Provincia de La Pampa y San Luis.

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, que gracias a su flota propia de camiones, con 73 vehículos en total puede diferenciarse de sus competidores llegando a los clientes con una cartera de productos amplia, tiempos de entrega acotados ofreciendo precios de sus productos de manera competitiva.

En el desarrollo de sus actividades comerciales y desde la perspectiva de análisis de los Estados Contables es que resulta posible observar que la misma dispone de tres herramientas que resultan clave para determinar su autofinanciamiento, la financiación que ofrece a sus clientes, la rotación de su inventario y la relación con sus proveedores. La financiación de sus clientes se hace visible mediante la cuenta que pertenece al rubro del activo corriente, cuentas por cobrar la cual la empresa carece de un análisis relacionado a la rotación de la misma, ya que se concentra únicamente en expresar su valor gracias a la utilización de un sistema contable de registro que resulta escaso en este tipo de análisis.

En segundo lugar, la rotación del inventario para la organización es uno de los análisis que mayor preponderancia debería darle, dado que la base del sistema de comercialización de la misma se encuentra en el tratamiento de los bienes de cambio que son la fuente de activo sobre la cual se agrega valor. A pesar de la importancia de esta variable la organización no realiza un reconocimiento sobre esta cuenta y no tiene control sobre si el bien que ingreso al ente se encuentra vencido, bien registrado o si debe ser utilizado en la proximidad del tiempo para evitar su pérdida de valor. En complementariedad en relación al rubro de cuentas por pagar, la misma refleja la relación que tiene la organización frente a sus obligaciones de pago, tanto con proveedores como con fuentes internas de financiamiento.

En el análisis particular de este último punto es que se encuentra la mayor falencia de la organización ya que se observa que, durante los años 2018 y 2019 la principal fuente de financiamiento para las operaciones eran los proveedores, pero en el año 2020 aparecieron como nuevos instrumentos utilizados los adelantos en cuenta corriente. La aparición de estos instrumentos son un síntoma de que la organización necesitó en el transcurso del último año, financiamiento en el corto plazo para hacer frente a sus obligaciones, pero no realizó un análisis concreto de cuál es la fuente de financiamiento que solucione su problemática y a la vez pueda llevar a que se solucione el problema interno. La mera utilización de los adelantos en cuenta corriente se refleja en el aumento del valor del Impuesto a los Débitos y Créditos bancarios que, en el año 2020 crecieron un 122% respecto del año anterior.

Adicionalmente, en términos de financiamiento se observó que la organización también utilizó como fuente externa la solicitud de préstamos bancarios, con uno de los bancos privados con los que trabaja, el Banco Macro, que si bien resulta una actividad que ha desarrollado durante los años en los que se analizan los Estados Contables, 2018

a 2020, en el último año el crecimiento del monto solicitado superó considerablemente el del año anterior, pasó de \$1.600.000 a \$10.000.000, hecho que nuevamente se ve reflejado en el aumento de los costos de financiación producto del incremento en el pago de los intereses bancarios asociados.

En términos sintéticos, en la primera observación de la temática central del financiamiento que realizó de la empresa se observa que las decisiones que ha tomado durante el año 2020 no tienen un correlato de análisis específico sobre si los instrumentos utilizados resultaron los convenientes en términos económicos.

En cuanto a antecedentes de otros estudios que hubieran realizado el mismo abordaje se encuentra aquel realizado por Aguilar, Torres y Salazar (2017) quienes analizan la importancia de realizar una administración eficiente del capital de trabajo en las PyMEs de Argentina. Los hallazgos alcanzados por los autores de dicha investigación determinaron que en las PyMEs del país, resulta de crucial importancia la determinación y obtención oportuna del capital de trabajo para el proceso de toma de decisiones porque en caso de no poseer el ciclo de efectivo adecuadamente calculado y controlado con políticas internas de cumplimiento riguroso deberá recurrir al financiamiento externo, el que generara, dada la situación histórica del país de dificultades en el acceso al crédito cada vez mayores costos.

A su vez, otro antecedente de relevancia para el caso del estudio de la problemática lo realiza Córdova y Alberto (2018) quienes realizaron una regresión lineal para determinar la eficiencia en las empresas del sector de la construcción en función de la utilización o no del capital de trabajo como una medida para la toma de decisiones. El análisis de regresión arrojó que la determinación del capital de trabajo debe estar en estrecha relación a la infraestructura de la empresa en relación tanto a sus ventas como a su capacidad productiva, dado que si la relación es positiva se incrementa la eficiencia. En el caso contrario si existe una reducción de capital no acorde al tamaño de la empresa y se sobreestima el mismo la organización no puede acceder a una buena conducta en el financiamiento.

Una vez realizado el análisis anterior respecto de la primera aproximación a la empresa y presentación de antecedentes es posible afirmar que la justificación de intervenir esta empresa profesionalmente se encuentra desde la necesidad de realizar acciones concretas para que el capital de trabajo y el ciclo operativo, como así también el de efectivo resulten acordes a la necesidad de la empresa.

Objetivo General

Determinar estrategias para la corrección de los componentes del capital de trabajo, para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que le permita una correcta estimación del ciclo operativo y ciclo de efectivo para disminuir los costos de financiación en el período de noviembre 2021 a noviembre 2022.

Objetivos Específicos

- Analizar mediante el estudio de los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L para los años 2018-2020 las fuentes de incremento del costos de financiamiento para identificar posibles mejoras
- Determinar mediante el cálculo de ratios de rotación de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y rotación de inventarios las acciones posibles de aplicar para alcanzar la eficiencia en el uso de los mismos.
- Diseñar un plan de mejora para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L que le permita llevar el ciclo operativo bruto y neto a un valor que le permita el autofinanciamiento, para un período de un año.

Análisis de la situación

Marco de Referencia Institucional

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa que se encuentra en pleno crecimiento de desarrollo interno y externo. El crecimiento lo realiza sobre la base del adecuado establecimiento de sus bases estratégicas, misión, visión y valores que se expresan a continuación;

- **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.
- **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.

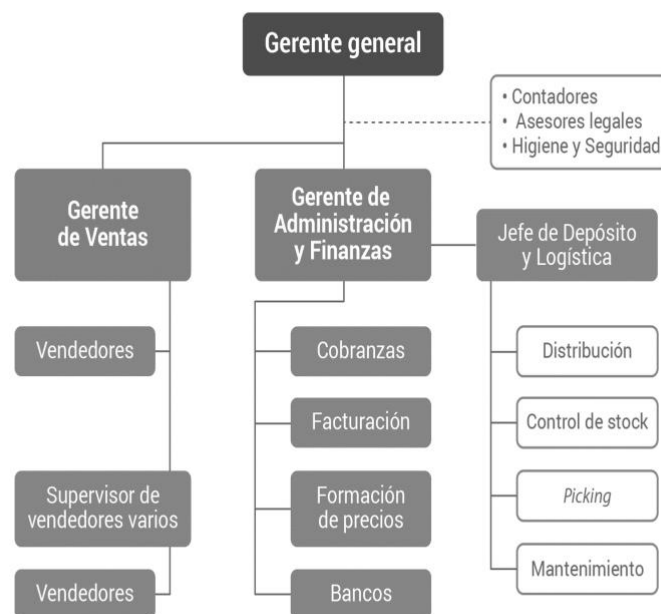
La estrategia que la empresa se plantea para el cumplimiento de su visión y misión es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si se compara con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. Así, las ventajas competitivas de la empresa son;

- **Economías de escala:** el hecho de pertenecer al sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores.
- **Diferenciación del producto:** debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios:
 - **Tiempo de entrega acotado:** en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- Mix de productos: Estas son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

La ventaja que alcanza lo realiza en base a una organización que consta del siguiente organigrama a nivel interno y de relaciones entre áreas,

Ilustración 1: Organigrama de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L



Fuente: Información provista por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L

En el desarrollo de ambos conceptos es que la empresa posee en su proceso de comercialización tres tipos de operaciones importantes el abastecimiento de sus depósitos, la recepción de mercadería y su comercialización a los clientes. El abastecimiento lo realiza sobre la base de estimación de las compras que debería de llevar un control en estrecha relación con el control del depósito, relación que no existe porque si bien dispone un sistema contable, no tiene un control exhaustivo en el depósito lo que genera que existan situaciones de sobre-stock y quiebre del mismo.

En relación al proceso de recepción en el mismo también se encuentran falencias relacionadas a la falta de un cotejo de la información entre la mercadería entregada y la orden asociada. Esta ausencia genera que pueda estar obviando la detección de faltantes afectando directamente a la empresa. Mientras que en el área de comercialización y distribución las falencias ocurren en el registro de las ventas relacionadas a las dos tareas anteriores. En este punto también se observa que, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no conoce el detalle de operación de cada uno de sus clientes, es decir no cuenta con una clasificación por volumen ni por comportamiento de compra.

Análisis del macroentorno: PESTEL

El análisis del entorno que rodea a la empresa se utiliza la herramienta estratégica llamada PESTEL consiste en el estudio de diferentes factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales.

Factor Político

En relación a los factores políticos, se conciben aquellos elementos como las políticas llevadas a cabo por los hacedores de políticas públicas que se implementaron para salir de la crisis que el país se encuentra. Actualmente, Argentina se encuentra en una larga inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento de cada año. En 2020, según Santander (2021) el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Algunas de dichas medidas se pueden sintetizar, en la acción del gobierno para paliar la crisis de la pandemia como lo son los incentivos para empresas, monotributistas y autónomos, medidas tributarias nacionales, créditos para empresas, cooperativas e instituciones de investigación. Consejos financieros para hacer trámites. (Argentina.gob, 2021).

En esta misma línea se observaron adicionalmente diferentes medidas como son; el ingreso familiar de emergencia que implicó durante los últimos meses del año 2020 y comienzos del 2021, un incentivo al consumo de los trabajadores más vulnerables. En esta misma línea es que se otorgaron bonos para los sectores más afectados, suspensión de desalojos, la extensión del Plan Ahora 12. Adicionalmente se observa que desde el gobierno nacional se debió implementar un proceso de negociación de la deuda, no en su monto sino en su desembolso para evitar un estrangulamiento interno que afectara considerablemente la situación del país. Argentina.gob (2021).

Una vez analizada la dimensión política de la herramienta es posible observar que la misma resulta una controversia por parte de la empresa analizada dado que si bien la

misma muestra señales de incentivo al consumo de los trabajadores, principales agentes que determinan el ritmo de venta de la empresa, otras medidas la afectan significativamente. Algunas de dichas medidas negativas son la prohibición de despidos, la doble indemnización que incrementa el costo de decisiones que puede llegar a necesitar la empresa en la planificación a corto y mediano plazo.

Factor Económico

En la variable económica, desde el Ministerio de Economía de la Nación (2021) se realizaron nuevas estimaciones relacionadas a la evolución del PBI del país, durante la actual pandemia del COVID-19. En dicha actualización el propio Ministro de Economía publicó que a partir de los síntomas de recuperación de la economía se observó la posibilidad de recalcular el crecimiento del país a un ritmo del 7% al 8% de variación positiva del PBI. En este recalcule, el economista coincidió en que existió una recuperación producto de la aplicación de medidas concretas que incentivaron el consumo, aunque reconoce la necesidad de mejorar todavía problemas que posee la economía del país, como la inflación, el desempleo y el crecimiento de la pobreza.

Los sectores que mostraron una mejora económica fueron la construcción y la industria manufacturera con el 21,3% y 11,4% respectivamente. Por el contrario, sufrieron un duro golpe los hoteles y restaurantes con un retroceso del 35,5% debido a las restricciones al turismo y gastronomía impuestas por el gobierno.

Conforme a la situación que atraviesa al país, el gobierno adoptó medidas para buscar un repunte económico y salir a flote. Según Smink (2021) estas iniciativas son la prohibición de despidos, el aumento de aranceles en el campo, impuesto a los ricos y negociación de la deuda. La primera medida fue impulsar un decreto inicial por 60 días, el cual se ha extendido hasta la actualidad prohibiendo las suspensiones de los trabajadores con el fin de garantizar sus puestos. Sin embargo, esto ha resultado ser un problema para las empresas, ya que el personal representa el principal costo de los empleadores. El gobierno asistió a unas 300.000 empresas y a 2 millones de trabajadores a través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que subsidió el 50% de los salarios de empresas privadas durante la etapa más estricta de la cuarentena obligatoria. Otra medida fue aumentar los impuestos sobre las exportaciones agrícolas, eliminando por decreto algunos topes impositivos y subiendo los aranceles sobre el trigo y el maíz. En tanto, la venta al extranjero del mayor producto de exportación, la soja, quedó gravada con un impuesto del 30% de su valor. Estas acciones

tensaron la relación entre el gobierno y el sector agrícola, generando temores de que se reeditaran los enfrentamientos y paros del primer gobierno de Fernández de Kirchner, cuando intentó aumentar la tasa sobre la exportación de soja al 35%.

El avance en términos de recuperación de la economía del país, refuerzan la necesidad que la empresa tiene de incrementar sus ventas para alcanzar también un crecimiento en el mismo sentido. El hecho de que existieran planes de incentivo al consumo y que el PBI presente síntomas de recuperación generan un aliento para la empresa, influyendo de manera positiva. Sin embargo, en materia de análisis de las diferentes acciones que lleva a cabo el gobierno por medio de sus distintos ministerios, se observan que muchos de los cambios positivos de planes de incentivos se financiaron con incremento en los impuestos de diferentes sectores, hecho que genera presión sobre los mismos. Si bien estos sectores no afectan de manera directa a la empresa, la tensión económica entre el sector productivo asociado al campo y el comercial, puede generar aún mayores rispideces entre ambos, donde ahí sí afectaría de manera negativa a la empresa.

Factor Tecnológico

Según Deloitte (2021) la dimensión tecnológica de la situación actual se encuentra en la implementación de tecnología e innovación en negocios, que está en constante crecimiento y evolución. La pandemia implicó aprendizajes para las empresas de acelerar la transformación del negocio con la tecnología, brindando oportunidades estratégicas corporativas enfocadas en modernización y automatización, pasando por optimización, machine learning.

Las principales tendencias en tecnología e innovación son:

- Estrategia con ingeniería: a medida que la estrategia del negocio y de la tecnología se van volviendo inseparables, las decisiones en tecnología juegan un rol clave para habilitar (y limitar) la estrategia organizacional.
- Reviviendo el *core*: conforme el equipo directivo visualiza la modernización en tecnología como un imperativo para habilitar el cambio tecnológico, los líderes de TI son pioneros abordando nuevos enfoques, tecnologías y casos de negocios para revitalizar los activos core.
- Suministro sin cadenas: las compañías innovadoras están usando tecnologías digitales avanzadas, datos digitalizados y operaciones inteligentes para transformar los puntos de su cadena de suministro hacia redes orientadas al valor del cliente.

- MLOps: industrializando la IA, la era de la inteligencia artificial “artesanal”, evoluciona a las operaciones de aprendizaje automático (machine learning Ops - MLOps por sus siglas en inglés) para acortar los ciclos de vida de desarrollo e industrializar desde la IA

- Revolución de los datos: alimentando a la máquina para lograr los beneficios y escalar la IA y MLOps , los datos se encuentren listos para ser consumidos nativamente por las maquinas, no de los humanos generando que las organizaciones repiensen su gestión de datos, captura y organización.

- Cerp confianza: nunca confíes, siempre verifica. Una posición de cero confianzas en la ciber seguridad genera una oportunidad de crear una seguridad más robusta y resiliente, simplificando la gestión de la seguridad, mejorando la experiencia del usuario y activando las prácticas modernas de TI.

- Reiniciando el espacio de trabajo digital: el espacio de trabajo digital representa un cambio fundamental de cómo se labora. Las organizaciones están adoptando la tecnología para optimizar la productividad individual y de los equipos, así como la colaboración y la experiencia general del empleado.

- A la medida para muchos: experiencia digital conoce la experiencia física.
- Tecnología DEI: Herramientas para la igualdad
- Las organizaciones tienen acceso a herramientas cada vez más sofisticadas para soportar sus iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI por sus siglas en inglés) a través del ciclo de vida de talento. Estas herramientas hacen que la toma de decisión asociada a DEI y sus procesos estén soportados en los datos.

En función de los avances mencionados anteriormente, es posible dar cuenta de que, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa que considera que la tecnología es un factor importante para mantenerse actualizado para su comercialización con sus clientes, proveedores y competencia. En este sentido los avances positivos que muestran la evolución del factor tecnológico la afectan de manera positiva mostrándole el camino para incorporar nuevas funcionalidades a su cadena de suministro.

Factor Social

Según la UCA (2021) la pandemia trajo aparejado en Argentina algunas situaciones críticas que afectaron la actividad social del país. Una de las principales variables es el nivel de desocupación del 13,9%, siendo que el gobierno implementó medidas como no realizar despidos por empleadores para llevar adelante las actividades económicas. También se observó que el nivel de desempleo alcanzó en el periodo

transcurrido el valor del 4,7%. Otro factor importante es la pobreza que se mantiene en crecimiento con un 41,9%. (UCA, 2021)

En esta misma línea de análisis es que la UCA (2021) estimó que la pobreza de Argentina en lo que va del año 2021, hasta el último informe emitido en el mes de septiembre alcanzó a más del 44% de los argentinos. El valor no sólo resulta preocupante en materia de necesidades básicas no satisfechas, sino que también en el hecho de que en la misma estimación se afirmó que el 22% de los hogares urbanos se encuentra en situación de inseguridad alimentaria.

Actualmente, debido a la situación que vive Argentina se intenta frenar una ola de despidos o suspensiones que están próximas a suceder, las cuales serán consecuencia del cierre momentáneo de una gran cantidad de empresas las que no poseen ventas y ni siquiera realizan actividad o tarea alguna. Esta dinámica afecta de manera negativa a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y al sector ya que nuevamente dependen del consumo y si el mismo se ve afectado por falta de empleo y por falta de necesidades básicas cubiertas cada producto de la canasta básica que comercializa la distribuidora podrá ser modificado bajo una medida de precios máximos afectando la rentabilidad de la misma.

Factor Ecológico

En la dimensión ecológica, según Rocha (2021) Argentina se encuentra en una discusión sobre las acciones que debe de implementar en materia de reversión y prevención del cambio climático. En este desarrollo es que la autora menciona por provincias los principales desafíos que se deben de asumir. En el caso particular de la región Centro, donde se encuentra emplazada la organización de estudio se observa una degradación ambiental, sequías prologadas y olas de calor, que deben de ser revertidas si se desea alcanzar la sostenibilidad del ambiente como entorno donde se desarrollan las actividades económicas. En particular, una temática que ha interesado a los diferentes agentes de cambio, los hacedores de políticas públicas, han sido aquellas que buscan la transición de la matriz energética hacia el uso de fuentes de renovables. En especial, sobre este punto se busca que los sectores industriales y de logística implementen, por medio de sus referentes de Energía y Transporte mejoras en la reducción de las emisiones, ya que son los responsables del 53% de las totales en el país. En relación a la influencia de esta variable para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. la misma influye de manera positiva en cuanto busca un cambio trascendental en el sector, a la vez de que implicará un desafío para la organización en los cambios que implique.

Factor Legal

La dimensión legal para el caso de Argentina, según la agencia Télam (2021) muestran cómo en el último año y medio de establecimiento de la pandemia el poder ejecutivo nacional, como así también los diferentes niveles provinciales utilizaron a los decretos de necesidad y urgencia, como así también a las disposiciones provinciales como mecanismos para imponer las medidas de restricción. En la visión crítica de la agencia sobre esta tendencia observada se destacó que si bien resultó el camino por medio del cual se pudieron exigir el cumplimiento de las diferentes medidas de restricción para controlar la pandemia, ocurrió en algunos casos imposiciones que podrían haberse considerado como inconstitucionales que implicaron un revuelo social que podría haberse evitado. En cuanto a la influencia de este factor para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se observa que, si bien las restricciones impidieron el normal funcionamiento de la empresa en su conjunto y el control de las medidas sanitarias implicó un cambio en la capacidad productiva de los depósitos, el tipo de servicios que brinda la empresa fueron los primeros en habilitarse en los momentos más restrictivos de la pandemia, por lo que la adaptación del cambio se hizo visible y se pudo seguir operando.

Diagnóstico organizacional: FODA

El diagnóstico organizacional se realizó sobre la base de la matriz FODA, donde se esquematizan las fortalezas y oportunidades que afectan a la organización desde el entorno externo. Mientras que las debilidades y amenazas hacen referencias a las ventajas o no que la organización dispone del análisis interno.

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación estratégica que conecta a la empresa con distintos puntos del país ▪ Cartera de clientes amplia con productos diversificados ▪ Resultado económico positivo en los últimos años ▪ Distribución propia como diferencial por la flota de vehículos que dispone ▪ Adecuada relación con los proveedores que le permite financiamiento ▪ Adecuada relación con los colaboradores de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en el uso de los servicios mayoristas por parte de los ciudadanos ▪ Extensión del uso de plataformas e-commerce para la comercialización ▪ Medios digitales para un mayor crecimiento de las ventas ▪ Demanda estable, a pesar de la pandemia del rubro de perfumería, alimentos y bebidas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen posicionamiento como referente en el corredor céntrico del país en la distribución de productos ▪ Diferenciación del producto en precios competitivos, tiempos acotados de entrega y aplicación de economías de escala. ▪ Adecuadas bases estratégicas con una misión, visión y objetivos a alcanzar para la proyección a futuro. 	
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de una estimación del capital de trabajo ▪ Ineficiencia en el proceso de toma de decisiones sobre las fuentes de financiamiento. ▪ Ausencia de control sobre las decisiones que componen el ciclo operativo de la empresa ▪ Carencia de estimación de índices de rotación ▪ No se realiza un uso eficiente de los componentes del capital de trabajo descomponiendo los mismos en función de las necesidades y cumplimiento de los clientes y proveedores. ▪ Aumento de los costos de financiación observados en mayor pago del Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios y de intereses bancarios ▪ Inexistentes medidas correctivas para hacer cumplimentar las políticas establecidas de financiación y pago. ▪ No posee una política de financiamiento establecida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación económica inestable del país ▪ Deterioro del poder de compra de los consumidores ▪ Incremento de la inflación sin su correlato en el aumento de precios de los productos ▪ Falta de una política pública de largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Análisis según el Perfil Profesional

El análisis profesional sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. debe realizarse sobre la base de un análisis vertical y horizontal de sus Estados Contables, para identificar de manera fehaciente las anteriores observaciones sobre las principales variables que componen el autofinanciamiento para una organización. Este análisis será

una primera aproximación a la dimensión económica y financiera de la empresa, para posteriormente abordar la temática de eficiencia en el uso de los recursos que dispone la empresa. Los cálculos realizados para el análisis se encuentran disponibles en el Anexo I del presente trabajo.

En primer lugar se destaca, a partir del análisis vertical de los últimos tres Estados de Situación Patrimonial que;

- La participación de cuentas por cobrar en el rubro el activo corriente se incrementó, denotando un síntoma de que la organización requiere acciones de cobranzas para alcanzar que esta cuenta genere el ingreso del dinero en tiempo y forma para hacer frente a sus obligaciones.
- En materia del pasivo corriente se observó que las cuentas por pagar continúan siendo la principal cuenta que compone las necesidades de la empresa, que posteriormente se analizará su composición desagregada.
- En relación al pasivo no corriente, el incremento antes mencionado del crédito tomado con el Banco Macro muestra que el mismo aumentó su participación denotando un compromiso que la empresa asumió en el corto plazo pero que deberá hacer frente comprometiendo ingresos futuros.

En relación al estudio del análisis horizontal se observa que, los hechos mencionados anteriormente respecto de la participación de las principales cuentas de los rubros anteriores ocurren nuevamente en variación. Se observa una caída en el valor de la cuenta caja y banco que se contrarresta, para el año 2020, con un incremento de las cuentas cobrar. Esta última cuenta ya presentaba un incremento desde años anteriores.

El crecimiento de las cuentas por pagar muestra el mayor crecimiento, entre el año 2019-2020 del pasivo corriente, observando nuevamente las necesidades de financiamiento en el corto plazo de la organización. Por último, pero no menos importante, si se compara el crecimiento del total del activo y el total de pasivo, el primero para los últimos dos años, 2019-2020 se incrementó un 26% mientras que el segundo un 35%, reflejando el incremento en el endeudamiento de la empresa.

En complementariedad a dicho análisis se procede a estimar el comportamiento del capital de trabajo para la empresa, de manera que sea posible en complementariedad con el cálculo de la rotación de las cuentas por pagar, posibles soluciones a las necesidades de la empresa. En primer lugar se observa que, entre el año 2019 y 2020 no

el capital de trabajo se vio disminuido producto del aumento por encima del pasivo corriente en relación al activo corriente.

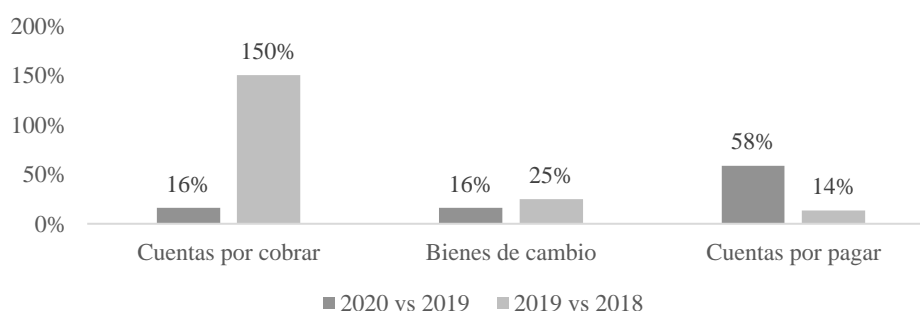
Tabla 2: Medición del capital de trabajo

Capital de Trabajo	2020	2019	2018	Variación 2020 vs 2019	Variación 2019 vs 2018
Activo Corriente	\$85.149.328	\$ 78.787.670	\$ 39.802.346	8%	98%
Pasivo Corriente	\$ 57.053.242	\$ 41.228.293	\$ 24.308.929	38%	70%
Capital de Trabajo	\$ 28.096.087	\$ 37.559.377	\$ 15.493.417	-25%	142%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

El hecho de que la organización no haya acudido a mejorar su capital de trabajo o bien estimar de manera concreta su ciclo operativo llevó a que el costo de financiación subiera y por ende repercutiera de manera directa sobre la rentabilidad. En búsqueda de dilucidar este uso eficiente o no de los factores que componen el capital de trabajo se observan, dentro del activo corriente como se comportaron las cuentas por cobrar y los bienes de cambio, mientras que para el caso del pasivo corriente se observa el comportamiento de las cuentas por pagar. En el análisis de la eficiencia de las mismas se puede observar que, si bien la organización ha presentado una mejora considerable en el comportamiento de las cuentas por cobrar ya que disminuyó la variación de las mismas, comparando 2019 vs 2018 y 2020 vs 2019, al contrastar dichos porcentajes con la evolución de las cuentas por pagar se observa la necesidad de intervención.

Gráfico 1: Evolución de los principales componentes del capital de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

El comportamiento de las cuentas por pagar se observan desde la óptica de que la organización incrementó en el último año tan solo el 27% de uso de las cuentas con proveedores. En complementariedad, se observa que empezó a utilizar los adelantos en

cuenta corriente como mecanismo de financiación del pasivo de corto plazo implicando un aumento en de los costos de financiación de la empresa, por el pago del Impuesto a los Débitos y Créditos bancarios que se muestran en la sección B de la siguiente Tabla. Dicho aumento alcanzó un total de 122%, mientras que para el caso de los intereses bancarios el aumento fue de 140%, denotando que también la política de financiación con crédito bancario que lleva a cabo la empresa, no en su pasivo corriente sino no corriente en el último año con el Banco Macro implicó también un aumento de la financiación y un uso no eficiente de sus recursos.

Tabla 3: Descomposición de los componentes del capital de trabajo y su eficiencia

Sección A

Nota N°7 - Cuentas por pagar (Valores Nominales)	2020	2019	2018
Proveedores	\$ 27.877.381	\$ 21.981.199	\$ 17.763.935
Préstamo Banco Macro	\$ -	\$ -	\$ 1.600.000
Adelanto en Cta. Cte. Bco. Córdoba	\$ 2.341.685	\$ -	\$ -
Adelanto en Cta. Cte. Bco. Santander	\$ 4.594.398	\$ -	\$ -
Total Cuentas por pagar	\$ 34.813.464	\$ 21.981.199	\$ 19.363.935

Sección B

Financiación	2020	2019	2018
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.894	\$ 2.464.152	\$ 2.217.737
Intereses bancarios	\$ 31.906.861	\$ 13.268.249	\$ 13.008.088
Intereses impositivos	\$ 1.289.446	\$ 2.658.698	\$ -
Intereses planes de pago	\$ 824.496	\$ 1.558.696	\$ -
Total de Financiación	\$ 39.496.697	\$ 19.949.796	\$ 15.225.825

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

En complementariedad con el descubrimiento realizado sobre la variación del capital de trabajo se puede observar que la organización no alcanzó el cumplimiento de sus ciclo operativo según los preceptos enunciados, de que el cobro a los clientes se realiza a los 30 días, generando así que el promedio de cuentas por cobrar se encuentra próximo al de las cuentas por pagar, existiendo días de necesidad de financiamiento que fueron cubierto con adelantos en cuenta corriente, para los últimos dos años.

Tabla 3: Rotación de las principales cuentas

Conceptos	2020	2019	2018
Promedio de Cuentas por cobrar	50	50	25
Promedio de Inventario	132	65	76
Promedio de Cuentas por pagar	45	50	54
Ciclo operativo bruto	182	115	101
Ciclo operativo neto	69	66	47

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

En este sentido, la solución que se desea abordar en la presente investigación es determinar qué políticas internas, relacionadas al autofinanciamiento serían posibles de aplicar para que la organización alcance un ciclo operativo acorde que le permita, internamente hacer frente a sus obligaciones.

Marco Teórico

El estudio del autofinanciamiento en las PyMEs según Salinas, Velasteguí y Arriaga (2018), compone uno de los principales desafíos sobre los que debe concentrarse el empresario actual. La importancia de este estudio radica en que el financiamiento con medidas propias implica la posibilidad de aplicar las acciones necesarias para que una organización se provea del dinero de manera adecuada. Los autores en este sentido mencionan que el estudio del financiamiento en las organizaciones se basa en que la meta que se desea alcanzar por medio de las decisiones sea la de maximizar las utilidades y con ello el rendimiento de la organización. A la vez de que la optimización de la relación entre el rendimiento esperado y el riesgo asumido sea llevada a cabo gracias a las acciones internas planteadas.

En el desarrollo de las diferentes acciones que llevan a cabo el estudio del financiamiento es que Lawrence y Chad (2012) mencionan que el primero de ellos es el de activos corrientes, para la liquidez de la organización y minimizar el riesgo que implica utilizar una fuente de financiamiento externa. En este análisis los autores recalcan que el efectivo es indispensable para pagar las obligaciones futuras, así como también lo son las inversiones temporales que resultan fácilmente convertibles en dinero, porque generan la posibilidad de llevar a cabo las operaciones de la empresa. En este último punto, también los autores hacen referencia a la gestión de inventarios suficientes como la posibilidad de cumplir con las ventas requeridas para obtener el punto de equilibrio de la empresa. Este último punto se encuentra relacionado con la cartera de clientes basada en las políticas de créditos que lleve a cabo la empresa. En este sentido, los autores describen cada uno de los puntos anteriores como los pertenecientes, principalmente a la administración del capital de trabajo, es decir la posibilidad de mantener el nivel óptimo de financiamiento interno, siendo uno de los principales desafíos del administrador.

En un análisis pormenorizado de la situación que enfrentan las organizaciones teniendo que gestionar el capital de trabajo es que Hernández, Espinosa y Salazar (2016) mencionan que el mismo se corresponde el pilar fundamental que debe de gestionarse desde la perspectiva contable, financiera y administrativa, ya que el hecho de no cumplir

con el estudio adecuado del mismo puede provocar el riesgo de las acciones llevadas a cabo por la empresa. La definición que utilizan los autores, generalmente aceptada por los diversos académicos de las Ciencias Económicas la ubican como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, es decir el resultado de las adquisiciones, ventas, efectivo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, como principales componentes de dicha operación aritmética. El motivo de la importancia se encuentra en que un descuento mal estimado a un cliente puede afectar la rentabilidad, como así también un tiempo de espera mal planificado puede generar que la organización no cuente con los recursos necesarios para generar nuevo inventario y volver a vender.

En un análisis particular del tipo de investigación que realizaron Hernández, Espinosa y Salazar (2016) es que mencionan como esencial es estudio del activo circulante ya que lo consideran el rubro de mayor incidencia donde se generan las cuentas y documentos por cobrar. El no control sobre los mismos implicaría que la organización puede generar una inadecuada estimación de sus necesidades de financiamiento y por ende no aplicar de manera correcta los costos financieros vigentes en el mercado. Díaz (2018) en este camino menciona que la gestión solo puede realizarse desde la estimación adecuada de los ratios que muestran la rotación o plazo promedio de los rubros que componen el capital de trabajo y que formarán parte de la estimación del ciclo operativo de las organizaciones. En este sentido es que menciona que el promedio de días de cuentas por pagar y por cobrar es el principal desafío que tiene todo análisis financiero para buscar las herramientas que permitan que la toma de decisiones en este sentido lleven a la organización a prescindir del uso del financiamiento de terceros.

En este punto, según Flores Carvajal, Triviño Ibarra y Delgado Estrada (2018) se encuentra que el análisis del ciclo operativo de una empresa, tanto a nivel bruto como a nivel neto es esencial. El ciclo operativo se define como al suma en la rotación del inventario medido en días y la rotación de las cuentas por cobrar, también en la misma unidad de medida. Mientras que por parte del ciclo de efectivo, incorpora el resultado obtenido por el ciclo operativo para posteriormente, restar la rotación de las cuentas por pagar en días.

En sí los autores, Flores Carvajal, Triviño Ibarra y Delgado Estrada (2018), más allá de ejemplificar con cálculos matemáticos los indicadores de gestión financiera llevan a cabo recomendaciones de cómo interpretarlos. En el caso del ciclo operativo lo definen como reloj que llama la atención de cómo se encuentran calzadas las compras y el momento real en que se lleva a cabo el desembolso de dinero. En este punto es que se

busca estimar no sólo la cantidad óptima de inventario sino también la rotación de cuentas por cobrar en días. En materia del ciclo de efectivo, lo analizan desde la posibilidad de desarrollarse económicamente la empresa sin la necesidad de solicitar fondos en terceros. Cuando el ciclo resulte negativo, la negociación con los proveedores deben ser el mecanismo por medio del cual se retornó a la oportunidad de mantenerse en el mercado con mayor plazo para ajustar las cuentas por cobrar y que el plazo se encuentre relacionado entre sí. En este sentido es que proponen planificar adecuadamente las ventas que realiza a fin de no tener tanto dinero inmovilizado en existencias. Así un adecuado manejo de los inventarios y una estrategia efectiva de ventas que logren efectivizarse antes de desembolsar el cheque al proveedor, permite trabajar con dinero ajeno sin pagar rendimiento.

En este último punto es que se encuentra según Morillo Rodríguez, y Llamas Santa Cruz (2019) algunas estrategias para efficientizar el ciclo de conversión de efectivo; porque cuanto más corto sea su ciclo de conversión en efectivo, mayor liquidez tendría la empresa que adquiere regularmente mercadería para su venta al público.

- Reducir el inventario y la reducción en el número de días pendientes de cobro.
- Alargar los períodos de cuentas por pagar por medio de la negociación con proveedores.
- Reducir los tiempos de viaje y de llegada en el abastecimiento también reduciendo el tiempo en almacenamiento.

A partir de las anteriores recomendaciones es que los autores afirman que será posible llevar a cabo la generación de nuevas alternativas de financiamiento para la empresa que provienen de una gestión activa de la administración financiera para de este modo incrementar la rentabilidad.

En complementariedad a este análisis Gitma y Zutter (2012) plantean dos tipos de estrategias a aplicar para el financiamiento, una estrategia agresiva y otra estrategia conservadora. En relación a las estrategias agresivas las mismas plantean que la empresa debe financiar sus necesidades, cuando los productos son estacionales con deuda de corto plazo, mientras que los productos no estacionales financiarlos con deudas de largo plazo. Mientras que una estrategia conservadora de financiamiento implica que todas las necesidades de la empresa deben ser financiadas con deuda de largo plazo. En este sentido mencionan que una de las mayores gestiones que debe de realizar el gerente financiero de las organizaciones se centra en la gestión del inventario para evitar una inversión

prudente, por lo que podría aplicar un sistema ABC para que se mantenga un mayor control sobre los productos que implican la mayor inversión en inventario. En este sentido es que los autores mencionan que es posible aplicar un sistema de planeación de requerimiento de producto que le permita anticipar con la cantidad óptima de pedido promedio las necesidades

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema Abordado

El problema que se analizó en el presente Reporte de Caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. resultó del análisis de los principales componentes del capital de trabajo, que permitió concluir que la organización no hace un uso eficiente de los mismos. Si bien la misma tiene política de gestión de pagos y cobranzas para sus proveedores y clientes respectivamente, se observó en base al análisis de los tiempos promedios de cada ambos que la organización no logra su cumplimiento.

El hecho que implica no cumplimentar con dichos plazos generó que la eficiencia en el uso del dinero se perdiera, específicamente la organización al no cobrar en el plazo de 30 días a sus clientes no dispone de los fondos suficientes para hacer frente a las obligaciones con sus proveedores, debiendo acudir al uso de fuentes externas, como los adelantos en cuenta corriente. El uso de estas últimas genera que la organización asuma un costo de financiamiento más elevado no siendo eficiente en el proceso de autofinanciamiento y gestión del capital de trabajo, provocando una pérdida de rentabilidad para la institución.

El problema abordado se hace visible no sólo por la falta de una gestión de los componentes de trabajo sino también por la ausencia de un análisis financiero de conveniencia de las decisiones respecto de los plazos de los componentes. En este contexto, el hecho de que la organización no disponga de un sistema de gestión permite la falta el control de sus operaciones contables, con pérdidas de políticas internas de uso eficiente de los recursos.

Justificación de la relevancia del Problema

La importancia del abordaje sobre el uso eficiente de los recursos que componen el capital de trabajo se encuentra en que dicho análisis permitirá establecer una adecuada estructura de capital, donde se determine el capital de trabajo necesario en cada instancia. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L pertenece al sector del *retail*, el cual posee una alta competitividad no solo por los precios que ofrece a sus consumidores, los tiempos de entrega y la distribución propia, sino también por la financiación que otorga a sus clientes y el cumplimiento de sus compromisos. En el alcance de la eficiencia en estos dos últimos puntos es que se observa que requiere un estudio exhaustivo sobre el ciclo operativo bruto y neto de la organización para encontrar oportunidades a abordar.

La relevancia de solucionar la problemática se encuentra en el hecho de que el cambio interno tiene menores costos para la empresa que un cambio externo. En términos concretos con políticas internas de establecimiento de un procedimiento como así también de planes de gestión ante las contingencias de compras y pagos es posible que la empresa crezca a un menor costo que recurriendo a financiamiento externo con fuentes de alto valor de intereses e impuestos.

Discusión

El problema detectado en función del análisis realizado es que la empresa presenta falta de una política de autofinanciamiento que permita obtener una buena estructura de capital de trabajo. Debido a la falta de una política se encuentra en la posibilidad de que no se podrá concretar los días de cobro y días de pagos. El desafío de generar la aplicación de distintas políticas por medio del plan de implementación implica que se elimine el uso de los adelantos en cuenta corriente, como así también el uso del crédito bancario, debido a que no solo genera un costo por el pago de intereses, sino que también genera el costo asociado al impuesto a los débitos y créditos bancarios.

Las distintas causas que explican la situación problemática en que se encuentra la empresa. La insuficiencia en las ventas de clientes a plazo se debe a diversas causas como, la falta de capacitación en ventas, gestión de cobro de los empleados, otorgamiento de créditos y la falta de clasificación de los clientes, con la necesidad de conocer en detalle de quienes son individualmente cada uno de los clientes y porque se les brinda el plazo de pago. Es importante destacar que las cuentas por cobrar o créditos se consideran esenciales para concretar el éxito de los negocios y de gran importancia al momento de tomar decisiones financieras.

Plan de Implementación

Alcance

El alcance de la presente propuesta de implementación se genera en la puesta en marcha de la medición y corrección del ciclo operativo de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a los fines de concretar cambios en la gestión del financiamiento. El alcance de contenido implicará las acciones concretas para la incorporación de un analista financiero que cumplirá el rol de gestor del ciclo operativo de la empresa, teniendo en su haber la gestión de los pagos, cobranzas y rotación de inventario. Para realizar sus tareas será necesario contar con un soporte digital que muestre las acciones de la empresa en tiempo real, por lo que se propone como alcance la incorporación de software de gestión.

El alcance de la propuesta implica la aplicación de plan de implementación en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. ubicada en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, donde se analizará los tres circuitos de la empresa con un analista gestor del circuito operativo y el personal involucrado. En este apartado es importante la participación y compromiso de todos los integrantes de la organización para el desarrollo del mismo que sirva como base esencial en el alcance del objetivo planteado de minimizar el costo financiero que actualmente incurre la empresa por falta de previsión en las principales operaciones.

El alcance temporal de la propuesta del plan de implementación se encuentra programado en una duración de un año, desde noviembre del año 2021 a noviembre del año 2022 diferenciando aquellas acciones que están asignadas en la implementación del plan y aquellas que son necesarias para la implementación del plan de mantenimiento.

El alcance metodológico llevado a cabo para este trabajo implica la incorporación de acciones basadas en el análisis teórico del autofinanciamiento y la gestión del ciclo operativo. Con respecto al análisis metodológico se complementará con una puesta en práctica con el gestor del circuito operativo que llevará a cabo la medición de los impactos positivos en la empresa.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados que se utilizarán en el presente plan son tanto recursos humanos como físicos. Los recursos humanos necesarios tanto para la implementación como para el mantenimiento implican la contratación de un asesor que cumplirá el rol de

gestor del ciclo operativo. En segundo lugar, se encuentra la contratación de un software de gestión contable para el diseño de acciones sobre los pagos, cobros e inventario. Tanto la nueva incorporación de recurso humano como el software de gestión implican que la empresa ponga en marcha jornadas de capacitación para comprender las acciones propuestas por el gestor del ciclo operativo como así también para los usuarios del software.

El software que se incorporará es el Flexxus, el cual integra toda la gestión de la empresa de manera simple tanto desde aplicaciones móviles y plataformas, hasta softwares de gestión ERP. Una de las principales ventajas de este software es que permite gestionar reportes por medio de tableros donde se observan las principales variables, como así también la gestión de alertas sobre eventos predefinidos por los usuarios para la gestión de cobranzas. En sí mismo tiene la opción de gestión de este programa para la edición de distribuidores y mayoristas

El costo de este software para la versión de distribuidores y mayoristas se encuentra en \$366.590 más IVA, que implicaría un total de \$443.574 según la cotización disponible en la página web del software. A la vez de que tendrá un costo de mantenimiento de \$11.117 más IVA, que será de \$13.452.

En suma, al anterior costo es que se observa que el mismo será aplicado en las computadoras que ya posee la organización por lo que el costo de materiales adicionales por este no implicarán una erogación adicional. En complementariedad al análisis anterior es necesario tener en cuenta que la organización contratara a un gestor del ciclo operativo de manera que permita alcanzar los objetivos planteados anteriormente y que lleve a cabo un control sobre los resultados. Este recurso tendrá un costo aproximado en función de las horas trabajadas para la organización que se estima se encontrará en un valor hora de \$2.608 porque funcionará como un asesor externo a la empresa.

Tabla 5: Recursos involucrados para la implementación

Actividad	Cantidad de horas	Precio Unitario	Valor final
Contratación Final del Asesor financiero	50	\$ 2.608	\$ 130.400
Diagnóstico de la organización	30	\$ 2.608	\$ 78.240
Relevamiento de necesidades de financiamiento	15	\$ 2.608	\$ 39.120
Establecimiento del software de gestión	30	\$ 2.608	\$ 78.240
Análisis de conveniencia del mercado de software	10	\$ 2.608	\$26.080
Compra software de gestión	70	\$ 2.608	\$ 182.560
Jornada de Capacitación	15	\$ 2.608	\$ 40.680
Total	220	\$ 2.608	\$573.760

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Recursos involucrados para el mantenimiento.

Actividad	Cantidad de horas	Precio Unitario	Valor final
Cálculo de indicadores de seguimiento	10	\$ 2.608	\$ 10.170
Comparación de resultados con objetivos planteados	8	\$ 2.608	\$ 10.170
Abono mensual del software		\$ 13.452	\$ 13.452
Total mensual			\$ 33.792
Total anual			\$ 405.504

Fuente: Elaboración propia

Acciones concretas

En función del alcance de contenido que se propuso al comienzo del plan de implementación es que se listarán a continuación las diferentes acciones para llevar a cabo la incorporación del gestor de ciclo operativo, como así también el diseño de las políticas que implementará para posteriormente incorporar el software de gestión.

1. Seleccionar al gestor de ciclo operativo en función de la experiencia en las tareas de control y mejora de los circuitos de pagos, cobranzas e inventario. El asesor se contratará bajo la modalidad de abonar sus honorarios en función de las horas trabajadas para el cumplimiento del objetivo general de disminuir el ciclo operativo de la organización. La selección se realizará en base a una búsqueda laboral en las diferentes bolsas de trabajo y la selección el Gerente General de la organización con el apoyo del Gerente de Administración y Finanzas.
2. Incorporación del gestor de ciclo operativo a la organización para la realización de un diagnóstico sobre el estado de situación de la organización. El diagnóstico que se espera realice el gestor de ciclo operativo deberá solventarse en el estudio de los principales componentes que integran el capital de trabajo; activo corriente y pasivo corriente. Específicamente de estos rubros se espera que el gerente utilice en la gestión del diagnóstico el análisis sobre los tiempos de rotación de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventario. El estudio que realizará será el siguiente;
 - a. Administración de cuentas por cobrar; en este punto se propone que se analice el modelo de las cinco C del crédito otorgado por ventas de la empresa;
 - i. Análisis de las características del solicitante del crédito por venta en su historial de pago. El análisis debe arrojar una posible

clasificación de los clientes en función a esta característica para distinguir aquellos frecuentes de los que no.

- ii. Análisis de la capacidad del solicitante, mediante una búsqueda de información financiera disponible sobre el mismo.
- iii. Análisis del capital que solicita financiar en función de información financiera
- iv. Análisis colateral mediante el estudio de la disposición de activos del solicitante y su probabilidad de pago
- v. Análisis de las condiciones sobre las que se otorga el crédito por venta.

En la actualidad la política de financiación a clientes se encuentra en un período de hasta 30 días. Sin embargo, esta financiación no necesariamente se encuentra acorde al mercado en función de que los clientes de la empresa, en contextos inflacionarios pueden requerir mayor plazo. Esta posibilidad sería factible de aplicar en función del análisis anterior por medio de una clasificación de los clientes en función de la ponderación de cada una de las anteriores características para que de este modo la financiación pueda encontrarse en un plazo mayor pero ajustado a la variación, de una variable representativa del aumento en los costos. Si bien la financiación podría generar un desafío para el gestor con ayuda del software podrá establecer dicha financiación para los diferentes tipos de clientes. A su vez se propone que este gestor diseñe la posibilidad de contar con un periodo del descuento por pago de contado, como alternativa a los clientes para determinar el número de días después del inicio del periodo de crédito durante los cuales está disponible el descuento por pago de contado. La supervisión a realizar sobre estas acciones se propone que sean realizadas por parte del asesor externo bajo la siguiente fórmula;

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas}} * 365$$

El objetivo que se plantea para tal fin es el de alcanzar 30 días de cobro aún con planes de financiación.

- b. Evaluación de las cuentas por pagar en función de las condiciones de cada proveedor. El analista incorporado deberá evaluar a cada proveedor con que trabaja la organización para contar con información sobre la

administración posible de aplicar sobre las cuentas. El objetivo de este análisis es distinguir si la misma cuenta con algún descuento de pago de contado evaluando la posibilidad en relación con las ventas. En caso de que no lo disponga se tomará como premisa posible analizar la máxima postergación posible de cada proveedor. En promedio se espera que esta gestión pueda concretarse en un plazo no superior a 45 días. La justificación subyacente a este valor es para disponer de un lapso entre los cobros y los pagos por posibles contingencias.

- c. Gestión de inventario mediante el cálculo del modelo de la cantidad óptima de pedido a los fines de poder efficientizar los costos de pedido y costos de mantenimiento de existencias. La intención de que se aplique esta metodología es poder utilizar en el modelo la minimización de los costos del pedido a medida que aumenta el tamaño del pedido, para de esta manera mejorar la gestión de los costos como así también de inventarios en función de las necesidades de la demanda. En función de esta situación se espera que se mejore la rotación de este concepto hasta llegar a los 50 días de rotación.
3. Incorporación de un software de gestión Flexxus la organización para lo cual se deberá
 - a. Estimar el costo del software para la compra inicial como así también para el mantenimiento mensual
 - b. Aplicar una jornada de capacitación para la difusión de los conceptos básicos que requiere la utilización del software.
 - c. Instalación de alertas dentro del software para el cumplimiento de los siguientes conceptos que hacen a la referencia de los objetivos que se desean alcanzar dentro de la aplicación de las mejoras en el ciclo productivo. Las alertas se presentan a partir de la siguiente estructura que se tiene en la tabla.

Tabla 7: Valores objetivos del plan de implementación

Conceptos	Objetivo
Promedio de Cuentas por cobrar	30
Promedio de Inventario	40
Promedio de Cuentas por pagar	45
Ciclo operativo bruto	70
Ciclo operativo neto	25

Fuente: Elaboración propia

Marco Temporal

Tabla 8: Diagrama de Gantt

Acciones /Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación Final del Asesor financiero	■											
Diagnóstico de la organización		■										
Relevamiento de necesidades de financiamiento			■									
Establecimiento del software de gestión			■									
Análisis de conveniencia del mercado de software			■									
Compra software de gestión			■									
Jornada de Capacitación				■								
Contratación Final del Asesor financiero				■								
Capacitación en el uso del software					■	■						
Relevamiento del cumplimiento de los objetivos							■	■	■			
Revisiones y ajustes										■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y medición

La evaluación y medición de la propuesta se llevará a cabo mediante la creación de diferentes tableros de información a partir del software de gestión. En las siguientes tablas se proponen los mismos.

Tabla 9: Tablero de Clientes

Cliente	Día de solicitud de pedido	Medio de pago utilizado	Día de entrega del pedido	Día de pago	Tiempo de entrega	Tiempo de pago

Fuente: Elaboración propia

En el caso del tablero de clientes se espera medir los objetivos alcanzados mediante los siguientes indicadores de gestión. En el caso del índice de tiempo de entrega el mismo si bien no resulta un objetivo a plantear dentro del plan diseñado si se espera que dado el seguimiento al proceso de cobranzas y de gestión de inventarios sea posible llevar a cabo también la mejora como una sinergia de este concepto.

$$\text{Índice de tiempo de entrega} = \text{Día de solicitud de pedido} - \text{día de entrega}$$

Mientras que en el caso de la medición de los tiempos de pago se espera alcanzar el siguiente indicador que muestre el tiempo transcurrido, generando las alertas antes mencionadas cuando el tiempo estipulado de objetivo se supere. Si el tiempo transcurrido es exactamente igual al tiempo pactado se alcanza un valor del indicador igual a 1, mientras que para el caso del indicador cuando sea superior a 1 el tiempo transcurrido es superior al pactado y se presenta una alerta para contactar al clientes.

$$\text{Índice de tiempo de entrega} = \frac{\text{Tiempo transcurrido}}{\text{Tiempo pactado}}$$

En el caso del tablero de proveedores se tendrá el siguiente esquema similar al caso de los clientes, con los mismos indicadores antes mencionados.

Tabla 11: Tablero de Proveedores

Proveedor	Día de solicitud de pedido	Medio de pago utilizado	Día de entrega del pedido	Día de pago	Tiempo de entrega	Tiempo de pago

Fuente: Elaboración propia

La gestión del plan se deberá medir en función no sólo de los anteriores indicadores, sino también teniendo en cuenta que los mismos deben conformar un indicador general que muestre el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos planteados en el plan de implementación. Una propuesta de este indicador es la siguiente;

$$\text{Medición del grado de cumplimiento} = \sum \alpha_i \text{Indicador}_i$$

El mismo tiene la intención de mostrar, por parte de α_i la ponderación del indicador del ciclo operativo que, mientras que Indicador_i muestra el valor alcanzado en porcentaje por parte del plan teniendo en cuenta los valores objetivos establecidos anteriormente en la tabla al comienzo del plan de implementación.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente Reporte de Caso se presentó como objetivo principal el desarrollo e implementación de políticas internas para la medición y corrección de los componentes del capital de trabajo, para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que le permita una correcta estimación del ciclo operativo y ciclo de efectivo para disminuir los costos de financiación en el período de noviembre 2021 a noviembre 2022. El abordaje de esta temática fue posible de ser realizado gracias a la determinación, por medio de un análisis externo e interno de las principales debilidades con que contaba la empresa, en el contexto macroeconómico actual.

A partir del análisis del entorno externo, por medio de la herramienta PESTEL se distinguió que la empresa si bien se encuentra dentro de la categoría PyME con posibilidades de acceso a diferentes fuentes de financiación externa, el ambiente denota incertidumbre por la crisis económica y el cambio en las reglas de juego. En términos concretos se observó que, el hecho de que la empresa pertenezca a un sector como es el *retail* de productos de consumo masivo la pone en una posición de constante cambio por la posibilidad de incremento de la intervención estatal en el sector, el aumento de la crisis social con altos niveles de desempleo y pobreza que afectarían la rentabilidad de la empresa.

En base al contexto externo poco propicio es que se observó que a nivel interno si bien la organización posee una posición económica y financiera sólida que no pone en peligro, con el nivel de su activo las posibilidades de hacer frente a sus obligaciones, puede presentar mejoras a nivel interno para mejorar el capital de trabajo y el ciclo operativo. El análisis arrojó que la organización no posee un estudio de la importancia del autofinanciamiento como política para el alcance del crecimiento, razón por la cual no utiliza indicadores de rotación de cuentas por pagar, por cobrar ni de inventarios.

En búsqueda de mejorar las debilidades mencionadas anteriormente es que se diseñó un plan de implementación acorde a las necesidades de la empresa donde el alcance implica el involucramiento de toda la organización para el éxito de este en el lapso de un año, para toda ubicación donde la empresa lleve a cabo sus actividades. En sí mismo el plan de implementación implicó la incorporación de un gestor de ciclo operativo a la organización para que, por medio de este fuese posible ejercer el cálculo y el control sobre los principales circuitos involucrados en el cálculo del ciclo operativo bruto y neto. Este gestor a su vez se presentó como una figura encargada de realizar un estudio sobre;

administración de cuentas por cobrar, pagar e inventario. En cuanto a la administración de cuentas por cobrar se presentó como propuesta el estudio exhaustivo de las condiciones a través de las cuales se acceden a los diferentes financiamientos por parte de los clientes, para a partir del mismo delimitar una política de financiación a 30 días, con la posibilidad de ampliar el tiempo en función de la estimación acorde a las necesidades del mercado.

En relación con la administración de cuentas por pagar se estimó que las mismas debieran de alcanzar en valor promedio de rotación el total de 45 días, por medio de una adecuada negociación con los proveedores. A su vez, la gestión de inventarios se realizó por medio de la propuesta de aplicación de un sistema de estimación de la cantidad óptima de pedido para la empresa dedicada a la distribución aprovechando las ventajas que este sistema genera para la confección de pedidos de los diversos clientes. La estimación de este método permitiría la obtención de una rotación en 40 días. Por último, pero no menos importante, se propuso la incorporación del software Flexxus como apoyo tecnológico a las decisiones de mejora antes mencionadas que funcione como un sistema de alertas para las actividades llevadas a cabo por el gestor del ciclo operativo.

El desarrollo del plan de implementación implicó, además de la incorporación del personal antes mencionado, la contratación de un profesional de Ciencias Económicas que lidere el cambio interno en la organización a los fines no sólo de alcanzar el éxito del mismo, sino también de mantener el control sobre el mismo aplicando las correspondientes revisiones y ajustes que resulten necesarios. La aplicación del plan mejoraría el crecimiento de la empresa mediante la gestión financiera de sus recursos de manera adecuada, para lo cual se recomienda, como herramienta adicional al gestor de ciclo operativo que el mismo diseñe, posteriormente un tablero de mando.

El tablero de mando permitiría que se lleve a cabo el control sobre el cumplimiento de objetivos por medio de diferentes indicadores que, de manera conjunta permitan detectar desvíos como así también mejoras en otros resultados producto de una buena aplicación del mismo. Esta recomendación se realiza en primer instancia para el gestor de ciclo operativo como herramienta, pero debiera de ser posteriormente extendida a toda la organización por medio de la integración de diferentes tableros de mando por área en un Cuadro de Mando Integral que permita traducir la visión de la organización en indicadores concretos para la toma de decisiones financiera correctas.

Referencias

- Aguilar, J. G., Torres, S. G., & Salazar, A. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Ciencia unemi*, 10(23), 30-39.
- Ajila León, M. C. (2017). *Administración del capital de trabajo aplicando la técnica del ciclo operativo de una empresa de producción*. Trabajo Final de Grado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría. Unidad Académica de Ciencias Empresariales de Machala, Ecuador.
- Argentina.gob. (2021). *Medidas económicas y políticas COVID-19*. Consultado el 08/09/2021, extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>
- Córdova, F., & Alberto, C. (2018). Medición de la eficiencia en la industria de la construcción y su relación con el capital de trabajo. *Revista ingeniería de construcción*, 33(1), 69-82.
- Delloite. (2021). *Tech Trends 2021*. Consultado el 06/09/2021, Extraído del URL: <https://cutt.ly/aWBYPHz>
- Díaz, D. D. P. R. (2018). Claves para un adecuado cálculo de ratios y análisis de estados financieros. *InnovaG*, (4), 24-33.
- Flores Carvajal, L., Triviño Ibarra, C., & Delgado Estrada, S. (2018). Importancia del capital de trabajo en los emprendimientos de bienes tangibles. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 312-319.
- Gitma, L y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Ed 12. Pearson Educación. México.
- Hernández, N., Espinosa, D., & Salazar, Y. (2016). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo*, 151(1), 161-173
- Lawrence J, G., & Chad J, Z. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Ministerio de Economía. (2021). *Martín Guzmán: Hemos actualizado nuestras proyecciones de crecimiento del PBI del 7% al 8% para el 2021*. Publicado el 26/08/2021, consultado el 23/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/xEIXHdH>
- Morillo Rodríguez, J. B., & Llamo Santa Cruz, D. I. (2019). El ciclo de conversión de efectivo: Una herramienta esencial para evaluación financiera de la empresa.

- Rocha, L. (2021). *Cuáles son los planes de Argentina para enfrentar la crisis climática*. Infobae. Publicado el 22/08/2021, consultado el 23/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/IEIVbo9>
- Salinas, L. E. C., Velasteguí, A. M. Y., & Arriaga, J. X. H. (2017). La importancia del financiamiento en el sector microempresario. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 783-798.
- Santander. (2021). *Argentina: política y economía. Contexto económico*. Consultado el 08/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/9WBTyo2>
- Smink, V. (2021) *Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa*. Portal BBC. Publicado el 01/04/2021, consultado el 07/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/4WBTUYi>
- Télam. (2021). *Oficializan la prórroga de las medidas de restricción hasta el 9 de julio*. Agencia Télam. Publicado el 26/06/2021, consultado el 23/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/mElBRNw>
- UCA. (2021). *Un rostro detrás de cada número: radiografía de la pobreza en la Argentina*. Publicado el 10/06/2021, consultado el 07/09/2021, extraído del URL: <https://cutt.ly/vWBYaMZ>

Anexo

Anexo I: Análisis Vertical y Horizontal

Tabla 2: Análisis Vertical

Rubros	Cuentas	Análisis Vertical 2020	Análisis Vertical 2019	Análisis Vertical 2018
Activo Corriente	Caja y Bancos	3%	13%	1%
	Cuentas por cobrar	62%	58%	46%
	Otras cuentas por cobrar	0%	0%	6%
	Bienes de cambio	35%	29%	46%
	Total de Activos Corrientes	64%	74%	58%
Activos No Corrientes	Bienes de uso	92%	100%	100%
	Otros activos no corrientes	8%	0%	0%
	Total de Activos No Corrientes	36%	26%	42%
Total de Activo		100%	100%	100%
Pasivo Corriente	Cuentas por pagar	59%	53%	80%
	Remuneraciones y Cargas Sociales	25%	28%	5%
	Cargas Fiscales	16%	19%	15%
	Total del Pasivo Corriente	66%	68%	88%
Pasivo No Corriente	Cuentas por pagar	64%	92%	0%
	Otros pasivos no corrientes	36%	8%	100%
	Total del Pasivo No Corriente	34%	32%	12%
Total del Pasivo		100%	100%	100%
Total Patrimonio Neto		-	-	-
Total Pasivo + Total Patrimonio Neto				

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Tabla 3: Análisis Horizontal

Rubros	Cuentas	Variación 2020 vs 2019	Variación 2019 vs 2018
Activo Corriente	Caja y Bancos	-78%	1829%
	Cuentas por cobrar	16%	150%
	Otras cuentas por cobrar	0%	-100%
	Bienes de cambio	30%	25%
	Total de Activos Corrientes	8%	98%
Activos No Corrientes	Bienes de uso	65%	-4%
	Otros activos no corrientes	0%	0%
	Total de Activos No Corrientes	79%	-4%
Total de Activo		26%	55%
Pasivo Corriente	Cuentas por pagar	46%	14%
	Remuneraciones y Cargas Sociales	18%	807%
	Cargas Fiscales	12%	109%
	Total del Pasivo Corriente	32%	70%

Pasivo No Corriente	Cuentas por pagar	0%	0%
	Otros pasivos no corrientes	525%	-50%
	Total del Pasivo No Corriente	43%	517%
Total del Pasivo		35%	122%
Total Patrimonio Neto		14%	11%
Total Pasivo +Total Patrimonio Neto		26%	55%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi
S.R.L.