

# INEFICIENCIAS EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. El caso Bahía Blanca

**Fabio Rotstein**

**Eliana Barco**

*Universidad Nacional del Sur*

Para comentarios: E-mail: [frotstein@uns.edu.ar](mailto:frotstein@uns.edu.ar)

## **Introducción**

En el contexto político, económico y financiero actual, y ante la situación de recesión general de la economía nacional, las empresas deben lograr eficiencia y competitividad en todas sus funciones y actividades. La administración financiera que realice la empresa no es ajena a dicha necesidad.

La forma en que se administren los recursos financieros, tanto en el corto como en el largo plazo, puede ser sólo el resultado de un esfuerzo de supervivencia o contribuir eficientemente a que la posición de la organización se consolide en el mercado. Es decir, la gestión financiera adquiere gran relevancia para las empresas.

Esta importancia es crucial para la Pequeña y Mediana Empresa, dado que no cuenta con recursos humanos especializados que se desempeñen en el área financiera. Esta limitación, sumada a la carencia de recursos económicos que permitan fortalecer la posición de la empresa, su poder de negociación y faciliten el acceso a créditos, ubica a las PyMe en una situación crítica.

La administración financiera de corto plazo, es decir, la administración del Capital de Trabajo, adquiere, en dichas empresas y en el actual contexto un considerable alcance: si bien son decisiones y acciones de corto plazo, es probable que sus consecuencias sean de largo plazo, comprometiendo la estructura de capital, la rentabilidad, el crecimiento y, en el peor de los casos, la supervivencia de la empresa en el mercado.

Nuestra ciudad, cuya actividad económica está desarrollada por Pequeñas y Medianas Empresas, y más precisamente por pequeñas empresas, también sufre las consecuencias del manejo improvisado y de la falta de recursos necesarios para una gestión profesional.

A juzgar por los comentarios y el estado anímico general de los empresarios bahienses, estos problemas parecen agudizarse, hasta el punto de constituir su mayor preocupación en la actualidad: han notado que en una situación de recesión, las falencias de sus empresas se han profundizado, sobre todo en el corto plazo, comprometiendo también al largo plazo y a su posición estratégica; y están reconociendo que únicamente su *experiencia* no es suficiente.

Esto se ve reflejado en políticas inadecuadas y un desconocimiento de los factores que influyen en las decisiones tácticas y más precisamente en la Administración del Capital de Trabajo, que traen como consecuencia que muchas de las decisiones tomadas a diario por los empresarios son “*urgentes*” y las acciones realizadas son “*necesarias*”.

Estas carencias producen la necesidad de una adecuada definición, política y administración del Capital de Trabajo, para lo cual es preciso un profundo conocimiento del mismo, de sus características y de sus aspectos fundamentales.

Considerando el grado de importancia y actualidad que merece la dirección de los recursos financieros en el corto plazo, y los problemas que se suscitan en las empresas a causa de una incorrecta administración de los mismos, surge la motivación y el objetivo de esta investigación: conocer cómo las empresas de nuestra ciudad, definen, caracterizan y administran el Capital de Trabajo, y cuales son sus fortalezas y debilidades respecto al mismo.

### **Contexto Económico Financiero**

El empresario argentino comenzó a tomar conciencia de la necesidad de llevar a cabo una eficiente administración financiera en el corto plazo, y más precisamente del efectivo en la década del '80, cuando las altas tasas de inflación suponían un mayor costo de oportunidad de mantener saldos ociosos de dinero. En dicha época, los empresarios preferían mantener dinero a plazo fijo y no invertir en el negocio: las altas tasas de interés ofrecidas por los bancos y las devaluaciones constantes constituían un incentivo para la especulación financiera en detrimento de la producción y de la actividad económica.<sup>1</sup>

Al comenzar la década del '90 las condiciones económicas y financieras del país cambiaron. La Ley de Convertibilidad produjo estabilidad en los precios. La Apertura Económica trajo aparejada una mayor competencia, con la consecuente necesidad de aumentar la competitividad y la eficiencia de cara a las nuevas exigencias de los mercados internacionales y a la masiva afluencia de productos extranjeros de bajos costos. Las transformaciones acontecidas en el ámbito nacional no fueron aisladas de los cambios ocurridos en el entorno internacional, sino, por el contrario, fueron potenciadas por estos últimos.

En el mundo financiero en particular se produjeron diversos cambios que afectaron y profundizaron las transformaciones locales. Ejemplos de estas innovaciones son:

- Liberalización de los mercados.
- Complejidad y volatilidad de los mercados de divisas.
- Internacionalización y globalización económica.
- Transformación de instrumentos y sistemas de actuación: telecomunicaciones, informática, etc.

A nivel mundial, bajo este nuevo contexto las necesidades y prioridades de los empresarios cambiaron. Sucesivamente se dio preponderancia a la producción, a la reducción de costos, al aumento de la calidad, al marketing, a la publicidad. En un principio, la función producción se situaba en primer lugar, posteriormente la atención se centró en la función comercial. Actualmente la función financiera adquiere mayor importancia: existen grandes dificultades en la cobranza. El empresario tomó conciencia que el verdadero problema no es la producción, ni la venta, sino la cobranza: una venta no cobrada no genera beneficio alguno hasta el momento en que el efectivo resultante de la misma se encuentra disponible para la empresa.

En nuestro país, la conducta manifestada por algunos empresarios fue similar: con tasas de inflación cercanas a cero (o negativas) y un mayor acceso al crédito, cuyas tasas de interés disminuyeron considerablemente, dejaron de lado la función financiera durante casi ocho años. Recién en los últimos dos años, ante una situación de recesión de la economía y una grave crisis financiera, se comenzó a reconsiderar que la función financiera es vital en la empresa, integrando una cadena formada por la producción y comercialización, y siendo concomitante a ambas funciones.

---

<sup>1</sup> Estas conclusiones fueron recogidas de las encuestas y entrevistas realizadas a empresarios bahienses, que logrando adaptarse a los cambios, sobrevivieron a la época de inflación y están superando la actual crisis económica-financiera (después del caos desatado a partir del 3 de diciembre 2001).

## Características de las empresas de Bahía Blanca

### Objetivo

El objetivo del presente trabajo es evaluar la gestión del Capital de Trabajo de los empresarios bahienses frente a los sucesivos cambios que se han presentado y a evolución de los negocios y la actividad económica con relación a cuatro cuestiones principales:

- a) La administración de la tesorería y del efectivo, sus potencialidades y efectos favorables sobre la actividad de la empresa en general y de la gestión financiera en particular, así como los problemas generados por la falta de liquidez.
- b) Los cambios y ajustes en los sistemas de créditos y cobranzas necesarios para enfrentar las nuevas condiciones de iliquidez, morosidad e incobrabilidad derivadas de la recesión económica actual.
- c) Los sistemas de manejo de inventarios, sus causas y consecuencias sobre la estructura financiera y su adecuación a fin de minimizar tanto los costos financieros como los de oportunidad.
- d) Las diferentes alternativas de financiamiento, sus ventajas y costos y las posibles ineficiencias consecuencia de un adecuado conocimiento y análisis de las mismas.

### Representatividad y atributos del universo encuestado

A fin de cumplir con el objetivo del presente trabajo, se realizó un estudio de campo, el cual se basó en encuestas y entrevistas realizadas a empresas de la ciudad de Bahía Blanca. Las empresas fueron seleccionadas tratando de contemplar proporcionalmente los siguientes criterios:

- ◆ **Capitales totalmente bahienses:** esto se debe a que el objetivo es determinar cómo el *empresario bahiense* administra su Capital de Trabajo. Se dejaron de lado aquellas empresas que, aunque en sus orígenes fueron de la ciudad, en la actualidad pertenecen a grupos económicos internacionales. Esto se debe a que cuentan con mayor cantidad de recursos humanos, económicos y financieros, que las distinguen de las PyMe de Bahía Blanca. Estos recursos, sumados a su poder de negociación y presencia en mercados internacionales marcan una profunda diferencia con las PyMe locales. Esta diferencia se ve acrecentada por:
  - a) El profesionalismo de sus cuadros directivos.
  - b) Las políticas adoptadas, no por los directivos locales, sino en el ámbito corporativo.
- ◆ **Historia en la ciudad:** todas las empresas que participan de la muestra tienen una larga historia en la ciudad, con lo cual se asegura que las mismas hayan superado las diferentes condiciones económicas, adaptándose a los cambios que las mismas implicaron. A su vez, esta historia y presencia en la actividad local, parece indicar que las mismas continuarán en el mercado a pesar de las adversidades de la situación económica actual. Aquellas empresas que tienen menor antigüedad (entre cinco y diez años), son empresas que se encuentran en crecimiento y expansión por estar operando en un mercado nuevo.

La encuesta fue respondida por 50 empresas, de las cuales 5 fueron descartadas por no brindar suficiente información, por carecer de ella o por ser totalmente inconsistente. La muestra queda compuesta por 45 empresas que respondieron la encuesta en forma completa (la lista se incluye como anexo). El panel de firmas encuestadas no constituye una muestra estadísticamente definida y, en consecuencia, no hay ningún criterio metodológico que permita la expansión de los resultados para el conjunto de empresas bahienses. No obstante, el tamaño de la muestra

puede considerarse representativo de la ciudad teniendo en consideración el perfil, la particularidad y la jerarquía de la actividad económica local.

A su vez, la consulta ha sido de carácter esencialmente cualitativo y formulada con la intención de conocer la opinión y forma de conducción de los propietarios de las firmas. En este sentido, deben observarse las conclusiones del relevamiento considerando los sesgos y limitaciones metodológicas que aquellas restricciones imponen.

Más allá de estas consideraciones, los resultados obtenidos son consistentes, reflejan la opinión de un grupo significativo de empresas y, por lo tanto, permiten percibir un conjunto de elementos de suma utilidad relacionados con las actuales expectativas empresariales en la ciudad de Bahía Blanca.

En resumen, la encuesta tiene una representatividad parcial y sus resultados no son estadísticamente expandibles para el conjunto empresarial bahiense, pero es fuertemente ilustrativa de la actividad de un conjunto de empresas locales con un importante posicionamiento en el mercado local y regional, y en muchos casos en el mercado nacional.

### Empresas Encuestadas

La muestra está formada por 45 empresas que, si bien cumplen las dos características principales, poseen heterogeneidad en cuanto a su actividad, facturación, mercado que atienden, cantidad de empleados y de sucursales. A continuación se exhibe los rasgos particulares en función de los ítem mencionados.

#### Actividad

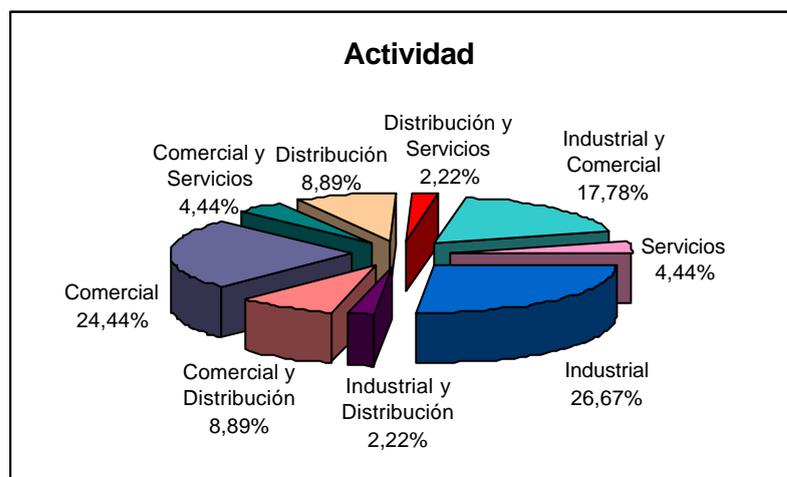
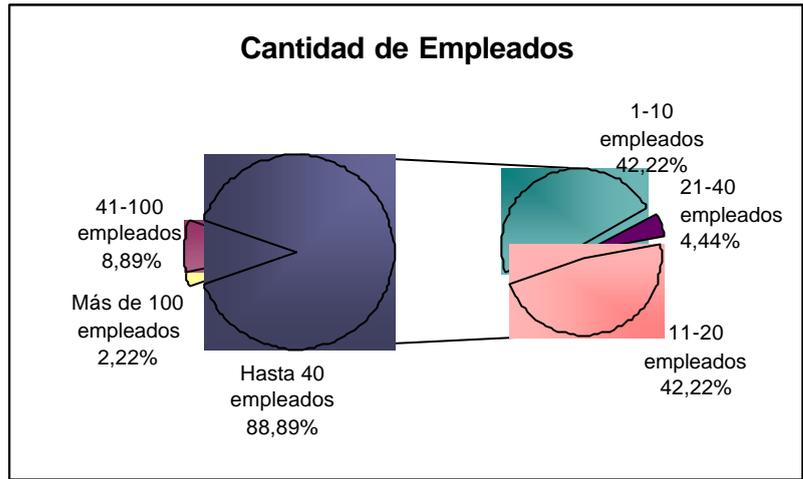
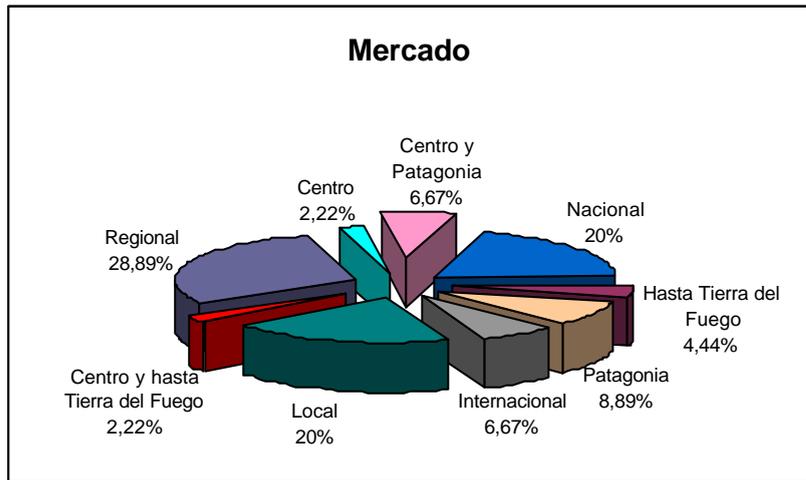


Figura 1



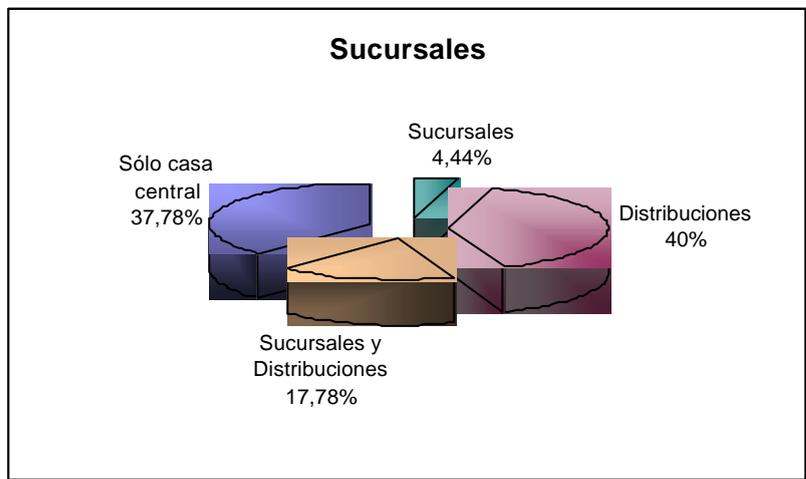
**Figura 2**

*Mercado*



**Figura 3**

*Sucursales*



**Figura 4**

Ineficiencias

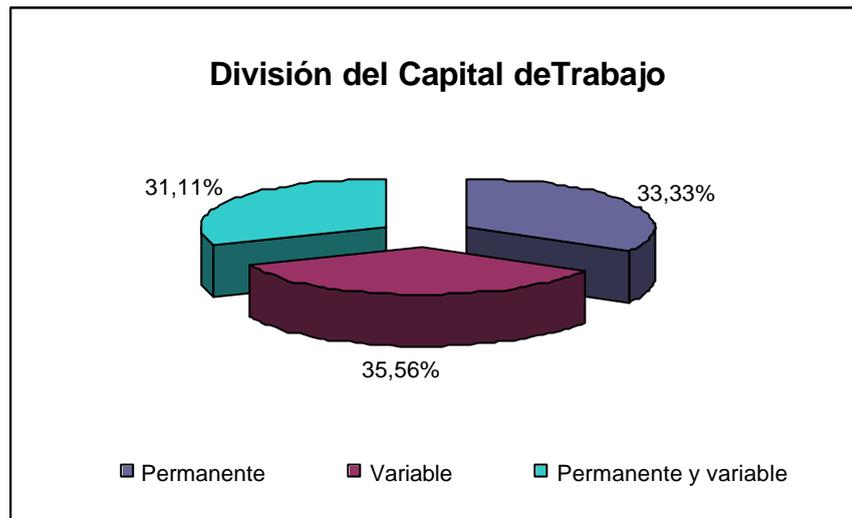


Figura 5 – Cómo lo ven los empresarios.

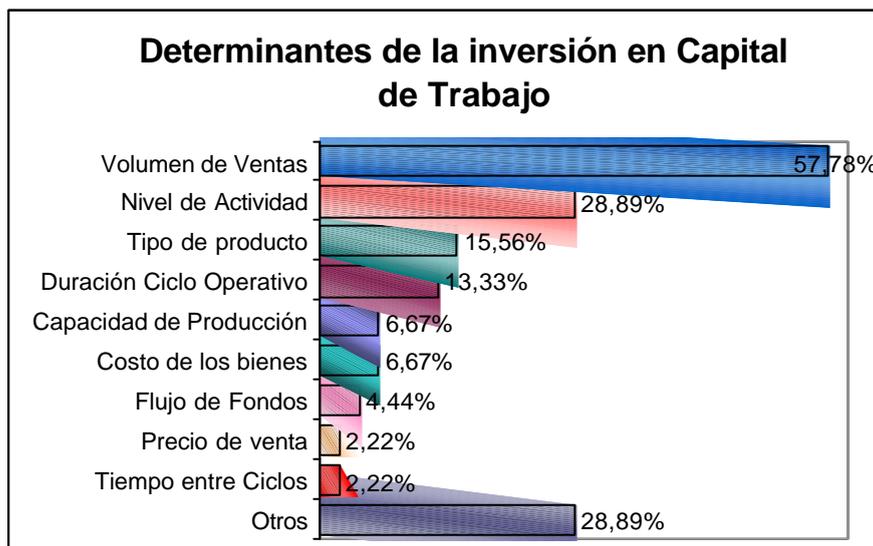


Figura 6

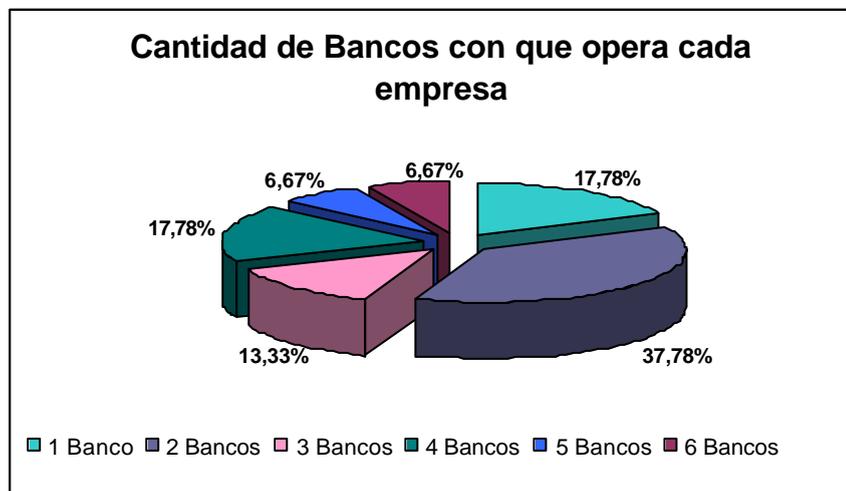


Figura 7

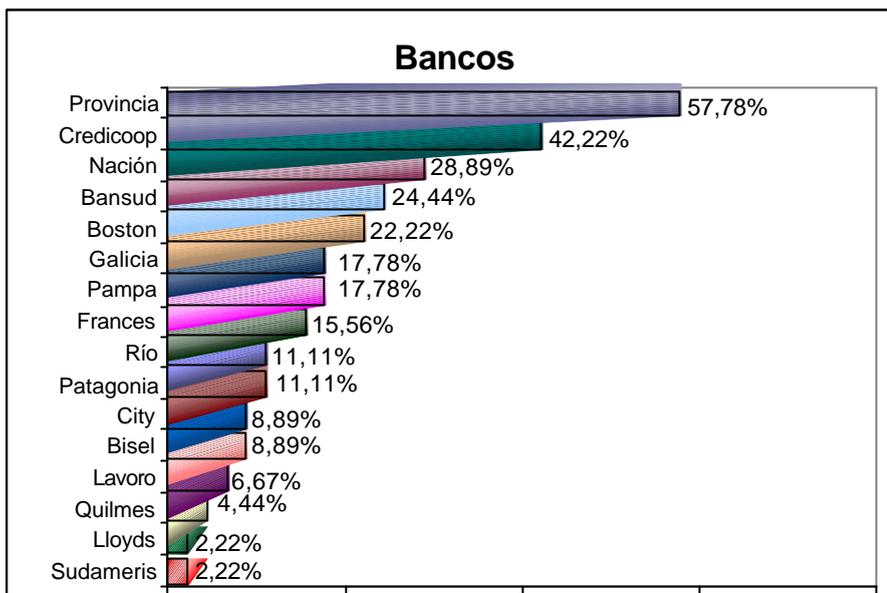


Figura 8

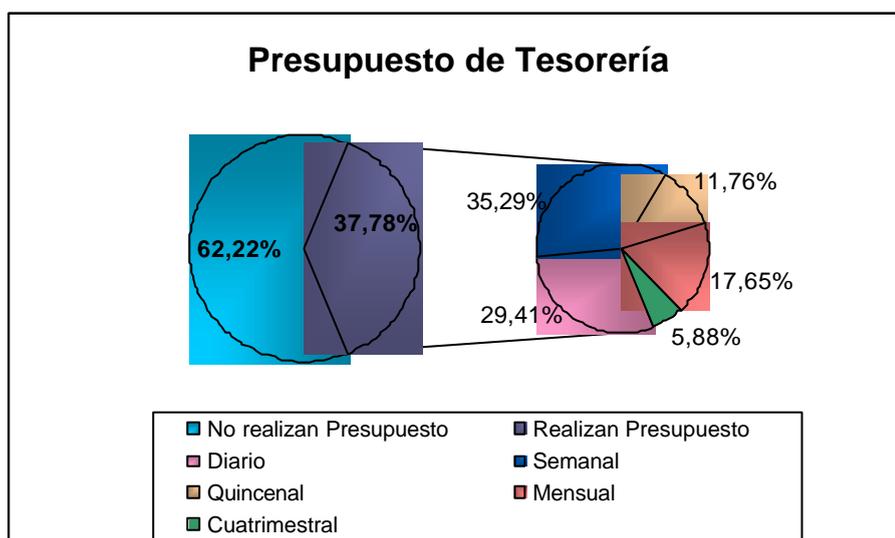


Figura 9

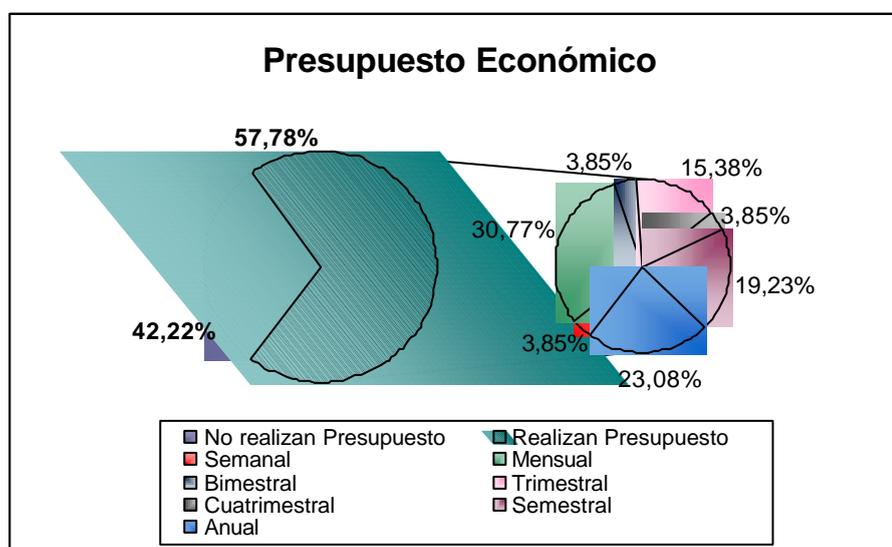


Figura 10

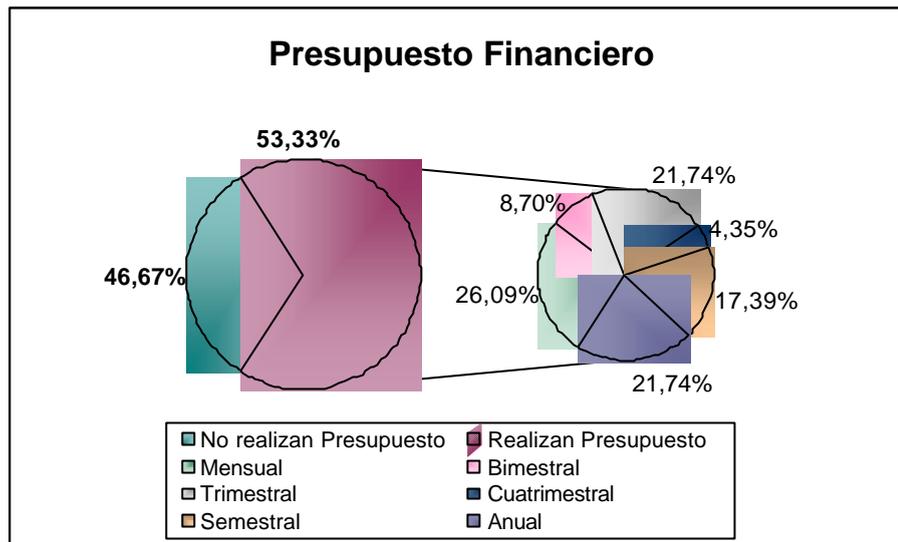


Figura 11

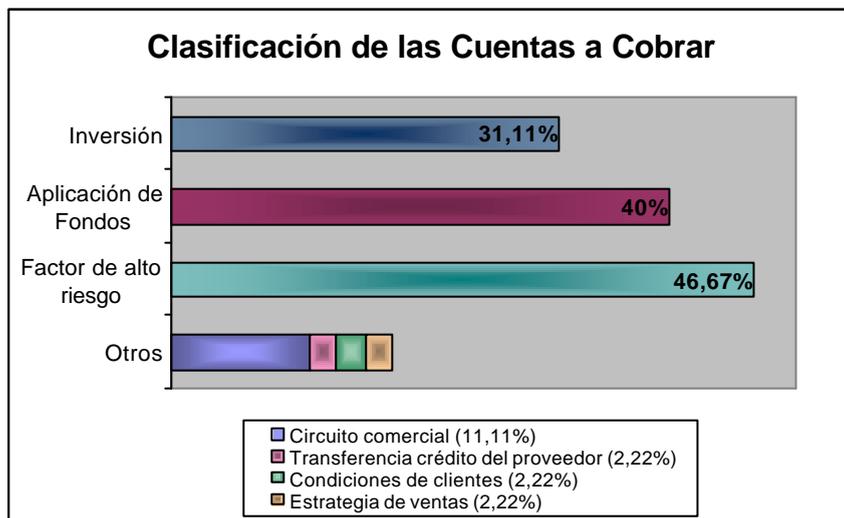


Figura 12

Nota: La suma es mayor al 100% porque existen respuestas múltiples.

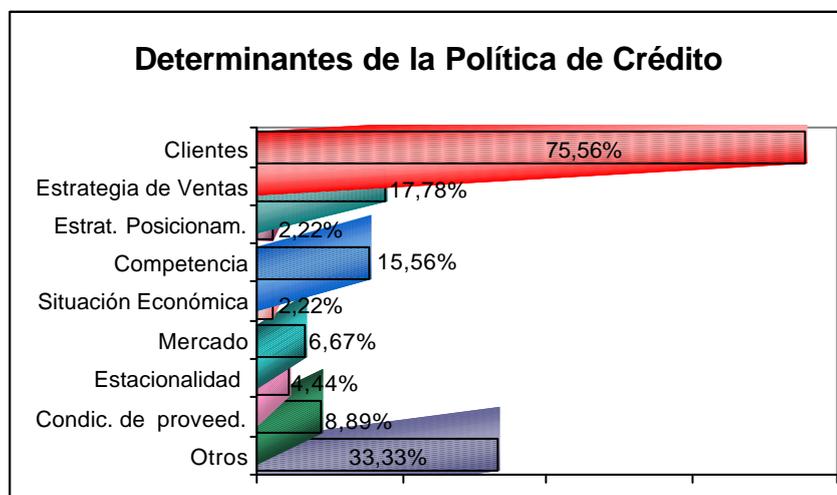


Figura 13

Nota: La suma es mayor al 100% porque existen respuestas múltiples.

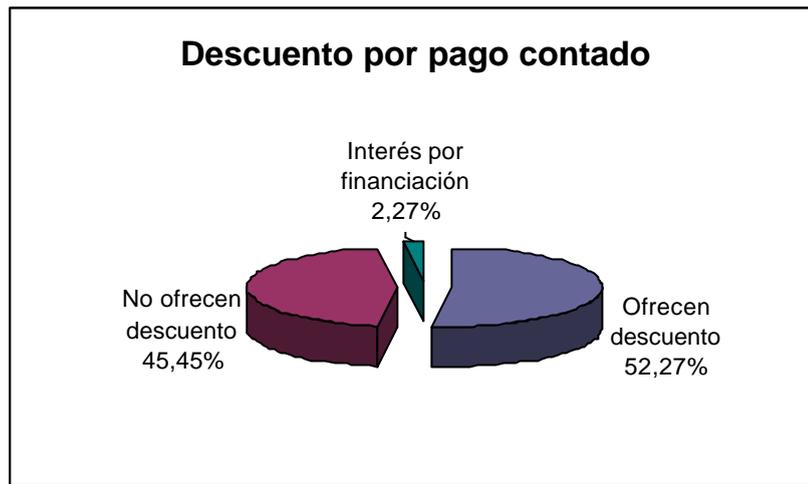


Figura 14

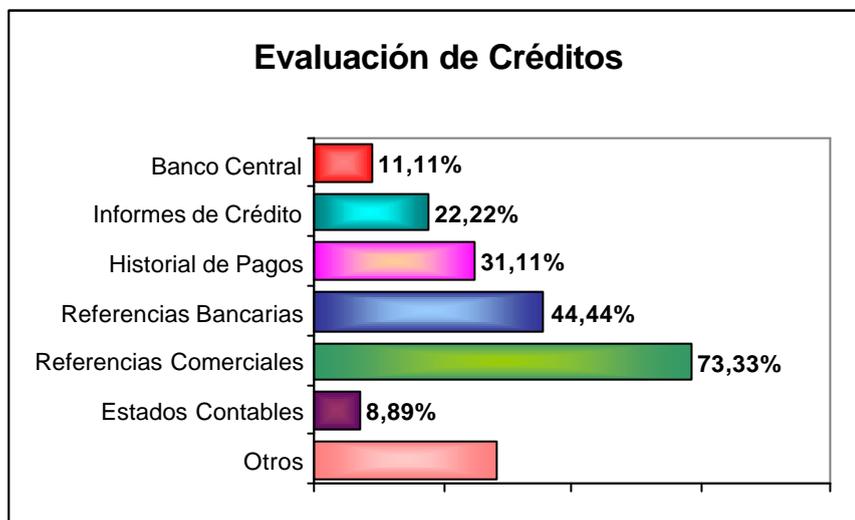


Figura 15

Nota: La suma es mayor al 100% porque existen respuestas múltiples.

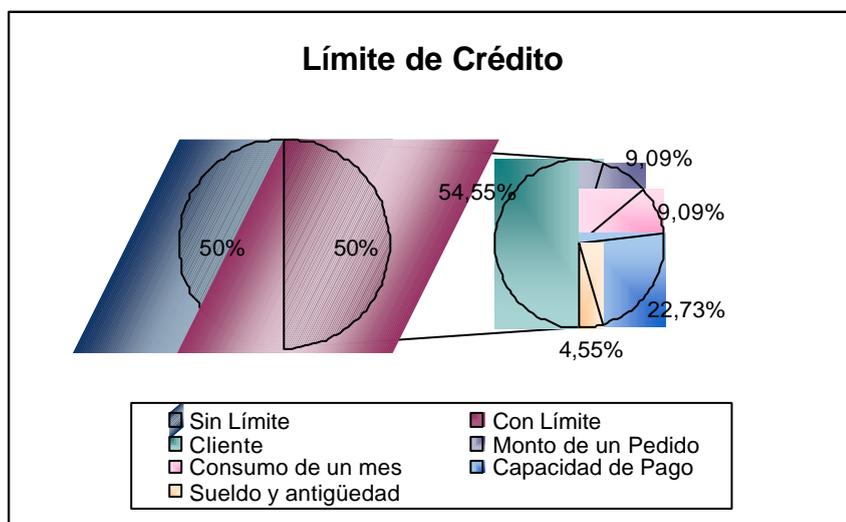


Figura 16

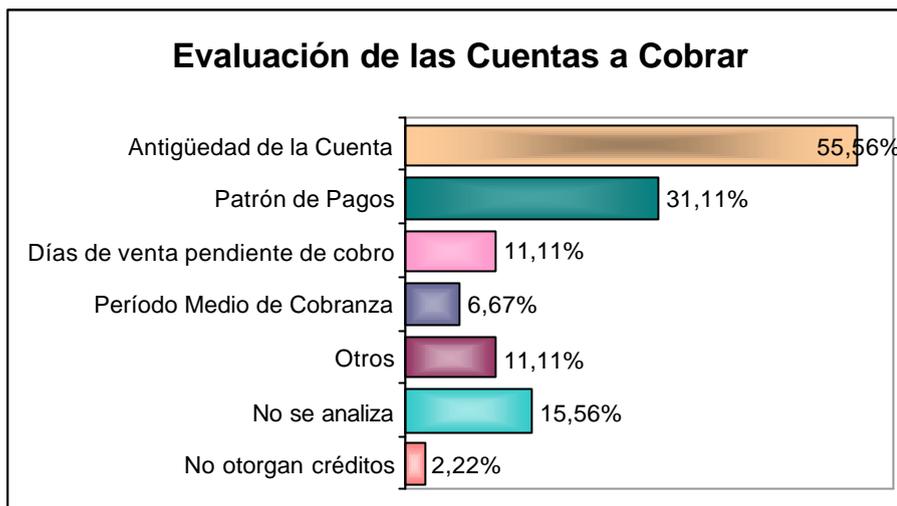


Figura 17 – Evaluación a posteriori.

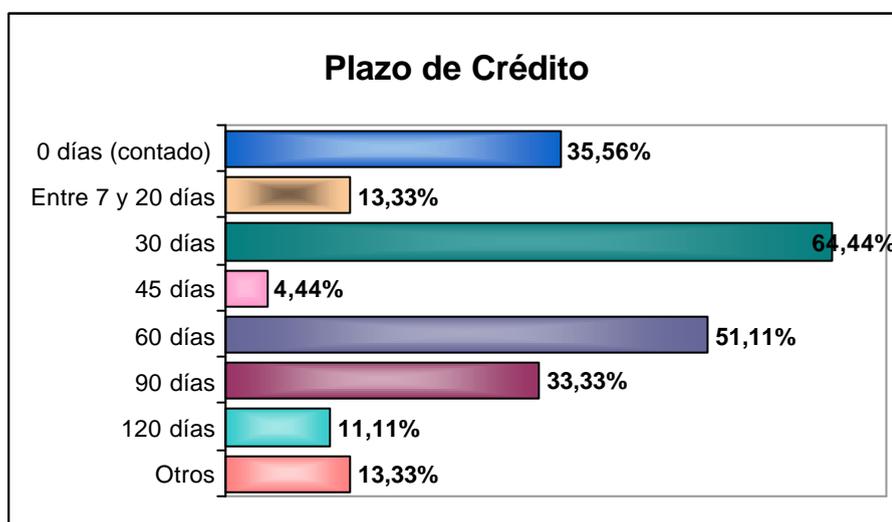


Figura 18 – Plazo otorgado.

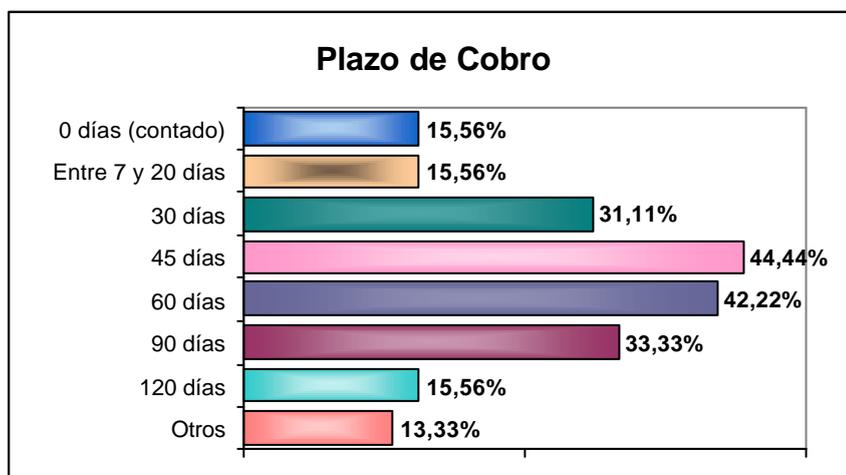


Figura 19 – Plazo tomado.

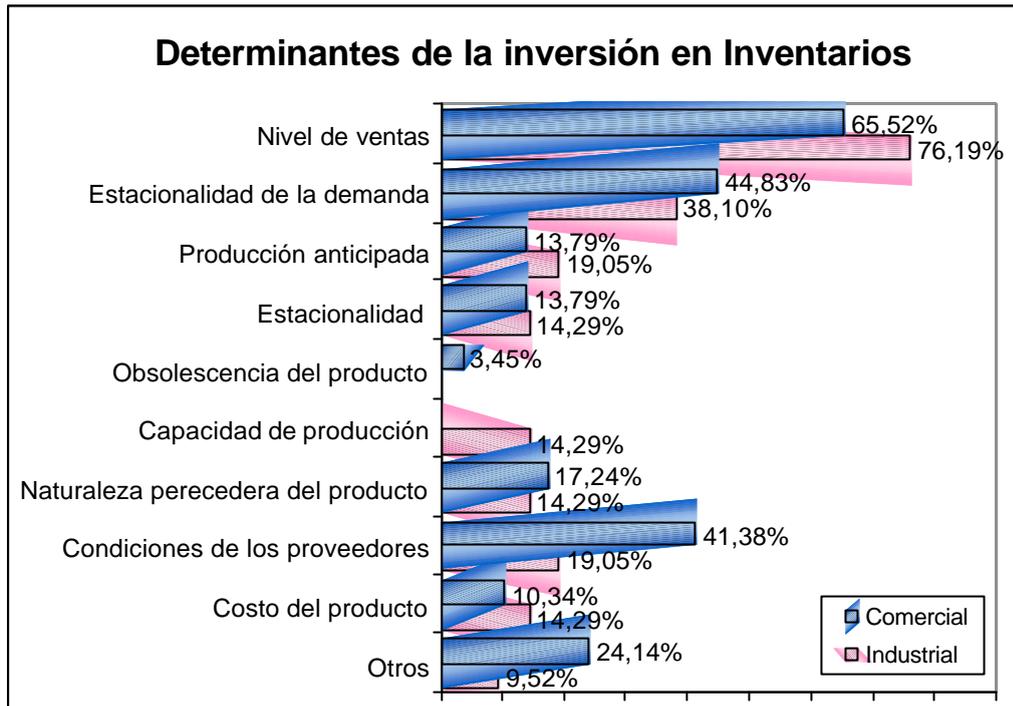


Figura 20

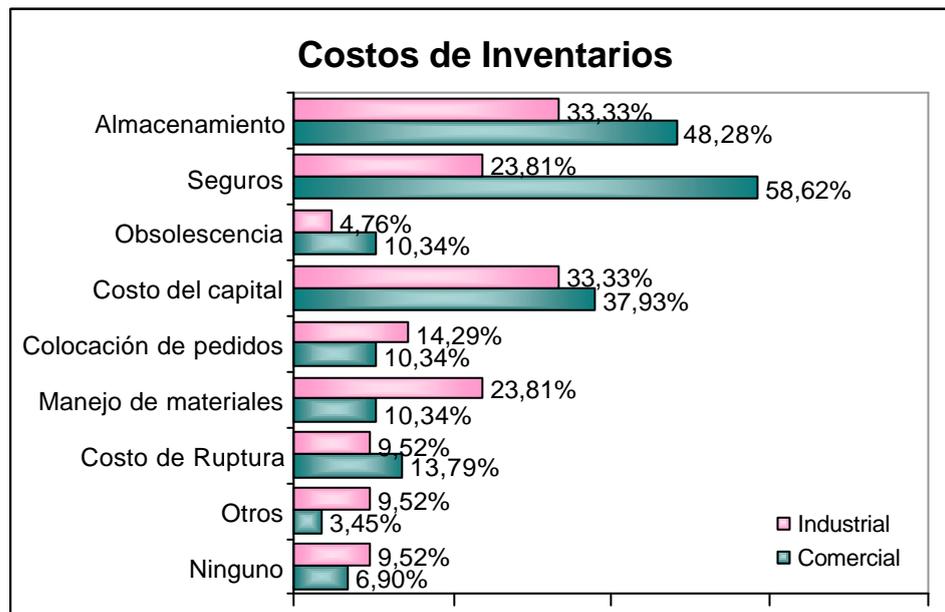


Figura 21

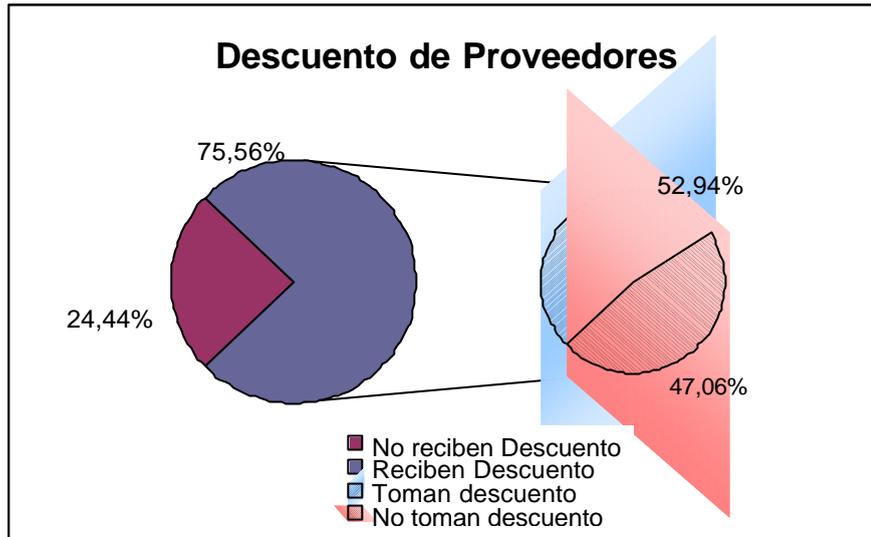


Figura 22

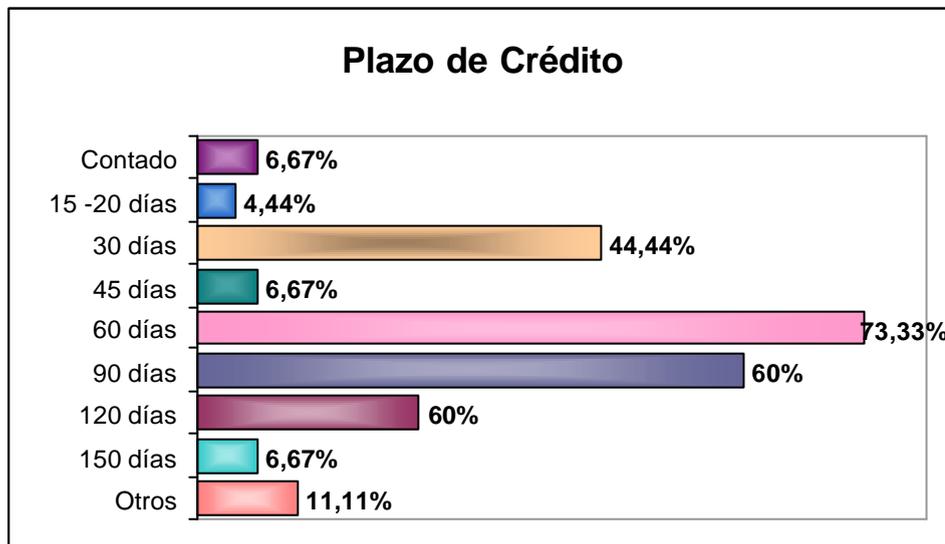


Figura 23

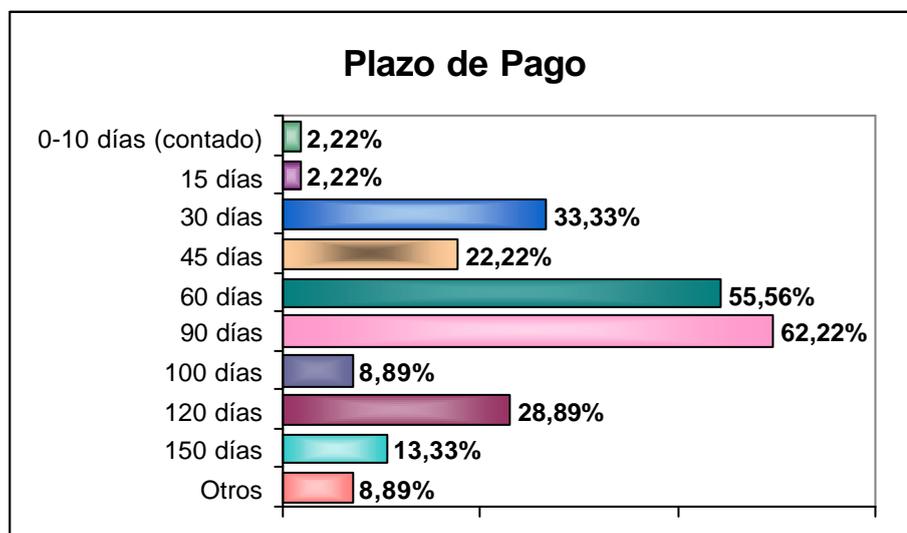


Figura 24

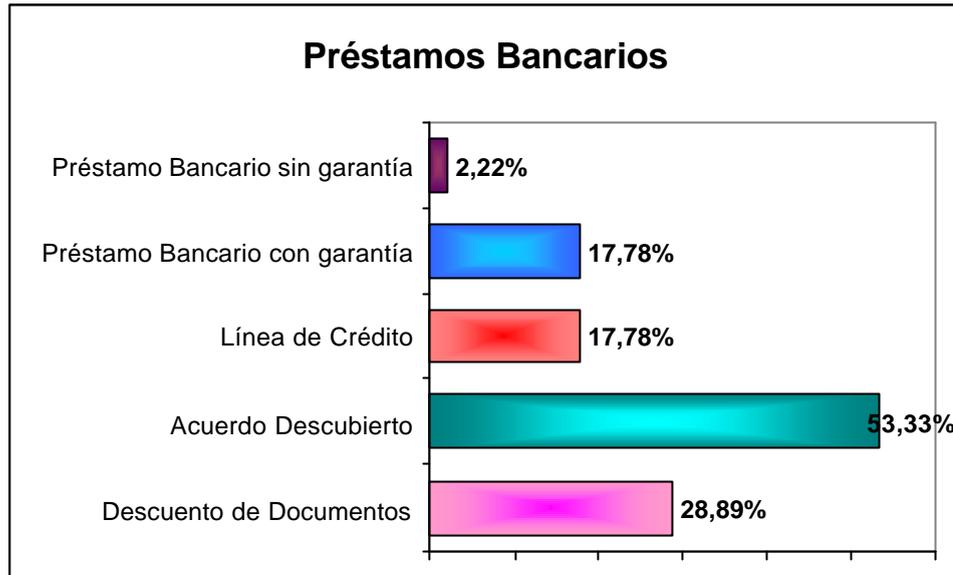


Figura 25