

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de graduación.**

**Reporte de Caso**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**La estructura de financiamiento óptima para A.J. Y J. A. Redolfi S.R.L**

Alumna: Díaz, Rocío Mailen

Legajo: VCPB20577

DNI: 41050254

Director de TFG: González Torres, Alfredo.

Neuquén, noviembre, 2020.

## **Resumen**

El objetivo primordial de la planificación financiera es la confección de un plan de finanzas, una hoja de ruta hacia los objetivos empresariales planteados, en lo que atañe al manejo de las finanzas y recursos capitales. El presente trabajo tuvo como objetivo determinar la estructura de financiamiento óptima para que la empresa comercial A. J. & J. A. Redolfi SRL, pueda tomar decisiones en condiciones de mayor certidumbre con respecto a la optimización de su capital de trabajo neto. El análisis de indicadores de gestión económica y financiera para la empresa ayudó en la toma de decisiones estratégicas relacionadas a las inversiones y pronosticar posibles problemas futuros, optimizando la estructura financiera de corto plazo. En esencia, se estudió el ciclo operativo neto, es decir el período de cobranza, de stock y de pago a proveedores. Para cada uno de ellos, se propusieron acciones concretas para mejorarlos y consigo optimizar el capital de trabajo neto. Se concluyó crucial optimizar dicho valor para evitar que la empresa genere un situación financiera de corto plazo crítica y que ponga en peligro su supervivencia en un contexto macroeconómico adverso como el que transita Argentina.

***Palabras Claves:*** *Planificación, Financiera, Indicadores, Decisiones, Estratégicas.*

## **Abstract**

The primary objective of financial planning is the preparation of a financial plan, a roadmap towards the business objectives set, with regard to the management of finances and capital resources. The present work aimed to determine the optimal financing structure so that the commercial company A. J. & J. A. Redolfi SRL can make decisions in conditions of greater certainty regarding the optimization of its net working capital. The analysis of economic and financial management indicators for the company helped in making strategic decisions related to investments and forecasting possible future problems, optimizing the short-term financial structure. In essence, the net operating cycle was studied, that is, the period of collection, stock and payment to suppliers. For each of them, concrete actions were proposed to improve them and to optimize the net working capital. It was concluded that it was crucial to optimize said value to prevent the company from generating a critical short-term financial situation and endangering its survival in an adverse macroeconomic context such as that experienced by Argentina.

*Keywords: Planning, Financial, Indicators, Decisions, Strategic.*

## Índice

Introducción.....	1
Marco de referencia institucional .....	1
Descripción de la problemática .....	2
Antecedentes.....	2
Relevancia del caso .....	3
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
Análisis de situación.....	5
Descripción de la Situación .....	5
Análisis de contexto .....	7
Diagnóstico organizacional .....	11
Análisis Profesional.....	14
Marco Teórico .....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Declaración del problema.....	20
Justificación de la relevancia del problema.....	20
Conclusión diagnosticada.....	21
Plan de Implementación .....	22
Alcance y Limitaciones .....	22
Recursos .....	23
Acciones y marco temporal .....	23
Evaluación de la propuesta.....	27
Conclusiones.....	28
Recomendaciones .....	29
Bibliografía.....	31

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

El presente reporte de caso busca diseñar una planificación financiera para la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a los fines de optimizar su capital de trabajo neto en un contexto donde la pandemia de covid ha obligado a las empresas a optimizar los recursos.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas como también preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

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

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, demostró un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

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

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida, el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participó de la creación del cuerpo de bomberos voluntarios del lugar.

### *Descripción de la problemática*

La problemática planteada en el presente reporte de caso, parte del hecho de que la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL se encuentra en un proceso de expansión, donde ya ha realizado una importante inversión en la construcción del nuevo centro de distribución de sus mercaderías, requiriendo una planificación financiera de su capital de trabajo, de modo de optimizarlo en un contexto donde la pandemia mundial ha agravado la situación económica de muchas organizaciones, obligándolas a realizar un uso eficiente de los recursos disponibles. Uno de los objetivos de la empresa es la expansión organizacional captando nuevos mercados para colocar sus productos ganando exclusividad con sus clientes y generar una senda de crecimiento en el tiempo que le permita aprovechar y liderar las oportunidades externas mejorando su solvencia y supervivencia empresarial. Es por ello, que la optimización del capital de trabajo neto es crucial para encontrar una salud financiera que le garantice cierta estabilidad en un contexto adverso como el que está atravesando Argentina desde la perspectiva social y económica.

### *Antecedentes*

En cuanto a los antecedentes, el trabajo de Losano (2016) tuvo el objetivo de analizar la situación financiera de la empresa Maquisa, S. A. partiendo que uno de los problemas más comunes e importantes de las empresas es la falta de liquidez y capital para invertir o para realizar eficientemente las operaciones que sirvan para llevar a cabo la producción y generar utilidades. El autor analizó la información de los estados financieros presentados por la empresa llegando a la conclusión de que la misma se encontraba inestable en el capital neto de trabajo y en la razón de activo de inmediata realización a pasivo circulante, aun así, fue necesario mejorar otras razones que hacían referencia a los plazos de pago y cobro. Este trabajo sirvió como guía para conocer la metodología de estudio en cuanto al análisis de los indicadores o ratios de una empresa que atraviesa, al igual que Redolfi, un contexto de expansión de sus operaciones y altas probabilidades de un descalce financiero que podría atentar con su continuidad.

Por su parte, a nivel nacional, el trabajo presentado por Palacios (2017) tuvo como propósito realizar una propuesta de planificación financiera para la empresa distribuidora

Marisasabel S.R.L, llegando a la conclusión que el análisis financiero es una herramienta de gran importancia para el avance y desarrollo de cualquier organización, ponerla en práctica asegura la mejor toma de decisiones para el futuro. Este trabajo se relacionó con el que estamos presentando en cuento no solo al ramo de la empresa sino también la necesidad de una planificación financiera para una distribuidora en un contexto de expansión organizacional.

El trabajo presentado por Pérez, Bertoni, Sattler, & Terreno (2015) propuso resolver el problema de la determinación de la estructura de financiamiento para diversas pymes, realizando un análisis descriptivos acerca de las variables que inciden en la decisión sobre la mezcla entre recursos propios y de terceros en escenarios diversos, aportando una herramienta que mejore el proceso decisional de una proyecto.

Finalmente, a nivel local, por su parte, el trabajo de García (2014) aplicado sobre pequeñas y medianas empresas en la empresa de Córdoba, cuyo objetivo fue generar una herramienta que permita analizar de manera ágil y precisa, la estructura financiera bajo la cual desarrolla su actividad comercial una empresa cordobesa que tiene objetivos de insertarse en el comercio exterior, a partir del análisis de ratios sobre los estados contables.

#### *Relevancia del caso*

Es conveniente, determinar la estructura óptima de financiamiento para la empresa Redolfi S.R.L dado que, sin planificación al respecto, es probable que la misma tome decisiones financieras erradas que la conduzcan a una situación crítica desde el punto de vista de la solvencia y el manejo de su capital de trabajo neto, optimizando los plazos de cobranzas, stock y pago a proveedores. Una adecuada optimización del capital de trabajo permitirá aumentar su liquidez, asegurando con ello sus flujos de caja de corto y mediano plazo, evitando un descalce financiero, que en un contexto de recesión económica, podría generar importantes inconvenientes para sobrevivir a una crisis.

*Objetivo general*

Analizar la estructura de financiamiento de la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, realizando un estudio de los componentes que inciden en el capital de trabajo neto para el año 2020.

*Objetivos específicos*

- ✓ Determinar el ciclo operativo bruto y neto de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L realizando un relevamiento del plazo de cobranza, stock de bienes de cambio y pago a proveedores.
- ✓ Establecer el nivel de solvencia de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, teniendo en cuenta los últimos tres ejercicios económicos.
- ✓ Determinar el capital de trabajo óptimo para que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L pueda hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.
- ✓ Proponer medidas estratégicas tendientes a mejorar los resultados de los índices relevados.
- ✓ Evaluar la propuesta de implementación de la planificación financiera planteada.



## **Análisis de situación**

### *Descripción de la Situación*

La visión de la empresa objeto de estudio es: 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.

En cuanto a la su misión, se puede decir que es: 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.

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

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

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann´s, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

Los clientes (cuenta con aproximadamente 6000) son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Si bien todo lo mencionado anteriormente es positivo, se puede apreciar una necesidad de incrementar sus ganancias y para lograr esto la empresa necesita aumentar sus canales de ventas expandiéndose a otras provincias, para lo cual Redolfi tiene que estar preparado y conocer cuáles son los índices a mejorar, como por ejemplo analizar si el plazo de cobranzas es inferior al de pago a proveedores, ya que es uno de los indicadores que nos reporta el giro que vamos a obtener para afrontar dichos compromisos.

Para ello debe tener en cuenta que debe incorporar profesionales específicos en diferentes áreas técnicas, tanto en lo contable como en la logística/distribución, que le puedan aportar una mirada más profunda, acabada y especializada, para poder llevar a cabo esta decisión de crecimiento sin grandes inconvenientes y con una interpretación de la coyuntura a nivel nacional dentro del rubro en la que está inserta, generándole así una reducción de riesgos considerables.

La estrategia que la empresa se plantea, es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Es importante mencionar, que la empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de logística y gestión de transporte modernizado y adaptado a las necesidades que le va a demandar la operatoria del nuevo centro de distribución. Sin lugar a dudas, la

modernización de aquel sistema se configura como una inversión congruente con la estrategia que posee la organización.

Algo interesante se debe mencionar, es que A. J. & J. A. Redolfi SRL, para crecer y desarrollarse requiere optimizar su estructura de financiamiento ya que su tasa interna de crecimiento es de 1.41% anual. Es decir, que solo podría crecer un 1.41% anual sin requerir financiamiento externo.

#### *Análisis de contexto*

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del análisis PESTEL, en el cual se identifican los factores del entorno general. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

#### *Factor Político*

Siguiendo a la CAME (2020), el potencial riesgo político que demuestra tener el actual gobierno desde su asunción en diciembre del año pasado, afecta a los intereses económicos de las empresas, y por ende sus decisiones de inversión en el mediano y largo plazo. Si bien, el actual gobierno posee estabilidad política, la misma puede verse deteriorada, dadas las condiciones de renegociación de una deuda externa generando ciertas incertidumbres sobre diversos sectores de la sociedad, como la industria del consumo de bienes masivos, alimentos, que pretender realizar inversiones en el sector, pero las mismas están atadas a cómo se resuelve políticamente dicha renegociación.

Esta situación desencadenará en una demora en el ingreso de las divisas de las exportaciones de productos agropecuarios, por lo tanto, resulta difícil que en el 2020 se aprecie una rápida recuperación de la actividad económica, lo que provocará una disminución en el consumo, algo que puede afectar a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. pero no en gran escala ya que al ser una empresa de distribución mayorista alimenticia especialmente, puede disminuir sus ventas pero no al igual que empresas de otros rubros.

### *Factor Económico*

Argentina está sufriendo una Inflación mensual, según INDEC (2020) para el mes de agosto 2020 de 2.7%, la cual tiene efectos directos en las finanzas de las empresas, tanto mayoristas como minoristas, ya que las mismas venden mucho menos de lo habitual, sumada la coyuntura económica-social que genera la crisis macroeconómica que se viene gestando desde el 2018 en Argentina y agravada en la actualidad por los efectos de la pandemia del covid-19. La inflación genera un deterioro del poder adquisitivo de los salarios de los consumidores de bienes de consumo masivo que la empresa Redolfi distribuye, con lo cual es probable que vea disminuido su caudal de ventas.

El informe que presenta el IERAL (2020) se señala que las políticas económicas inestables aplicadas por los gobiernos, la falta de credibilidad de la Argentina para invertir en capitales, la especulación de los argentinos con el dólar, son algunos de los factores que impactan en una devaluación del valor de la moneda aproximadamente del 60% anual y en un elevado índice de inflación por encima del 50% anual. Esto ha significado un punto de inflexión en el sector de consumo masivo, implicando una fuerte caída de las ventas en el sector donde la empresa Redolfi está inmersa.

Temas antes mencionados, como las altas tasas de interés, inflación y el desempleo, impacta en Redolfi específicamente en su estructura de costos, algo relevante para mantener la competitividad.

### *Factor Social*

Se estima que la pobreza podría aumentar, de la mano de la aceleración de la inflación y de la baja creación de empleo. De hecho, según fuentes del INDEC (2020) la pobreza fue del 40.9% para el segundo semestre de 2020 y la tasa de desocupación del 13.1% para el mes de agosto. Aun así, se puede decir que las empresas distribuidoras de bienes de consumo masivo valoran la responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad. En

particular, en Redolfi se observa una visión favorable respecto de sus servicios debido a la atención, rápida entrega de los productos y asesoramiento a sus clientes postventa.

La calidad de la educación y la salud es un tema clave que incide sobre la productividad de la mano de obra de muchas empresas del sector de distribuidoras, ya sea en forma individual o agregada, y consecuentemente, sobre el crecimiento potencial de la economía se observa la necesidad de recuperar las escuelas técnicas, fortaleciendo en sus diversas formas los mecanismos de vinculación con el sector productivo, así como estrechar lazos más profundos entre las universidades, las instituciones científicas, de investigación y la industria (IERAL, 2020). Esta situación es crucial para que la empresa Redolfi pueda mejorar la productividad de sus empleados en un contexto donde la pandemia ha obligado a tener extremos cuidados sanitarios.

La pandemia de Covid-19 ha generado un impacto de enormes dimensiones, a gran velocidad y de alcance global. Nadie en realidad estaba preparado para un fenómeno de estas dimensiones. En la cadena alimentaria, si bien algunas industrias cuentan con expertos en higiene de alimentos y con planes de contingencia, se puede decir que si bien hay un aumento del consumo de alimentos, los costos operativos para intensificar el cuidado con la producción y distribución de los mismos aumenta. En el caso de Redolfi, se puede decir que ha tenido que aplicar estrictamente los protocolos sanitarios para seguir en funcionamiento.

#### *Factor Tecnológico*

Corresponde al desarrollo e innovación de nuevas tecnologías. El sector de empresas distribuidoras está fuertemente comprometido con ello, realiza inversiones constantemente para mantenerse actualizado. Considera que es un factor importante para mantener a sus clientes y estar a la altura de la competencia.

En el mercado, las industrias del ramo suelen emplear la concepción del internet de las cosas (I o T) en la cadena de suministros, compartiendo información para coordinar decisiones con celeridad, gestionando los flujos de materiales a través de la integración y el intercambio de información (CAME, 2020). En cuanto a Redolfi, actualmente, carece de desarrollo a lo referido en este enfoque, ya que podría mejorar su logística y distribución

implementando nuevas formas de control de stock y trazabilidad de mercaderías mediante diferentes sistemas de gestión. Uno de ellos podría ser el Presea ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planificación de Recursos Empresariales) este sistema mantiene un control más ágil al proporcionar un seguimiento de todas los procedimientos relacionados con el movimiento de mercadería dentro y fuera del depósito (recepciones, preparaciones, despachos, transferencia de productos entre locales/depósitos, distribución, etc.). Desde su aparición facilito la gestión de los aspectos relacionados con el manejo de mercancías (stock, listado de precios, costos, rentabilidad por producto, etc.). Actualmente Presea posee el ERP más completo de toda la Argentina, ofrece distintas alternativas para el control de stock, ya que cada empresa cuenta con una visión diferente acerca de que manejo desea obtener sobre la mercadería.

#### *Factor Ecológico*

En cuanto al factor ecológico, la mayoría de las Pymes en Argentina, de acuerdo a la CAME (2020), no poseen una política ambiental definida, tanto en preservar el uso del agua como promover el uso de artículos reciclados.

La distribuidora Redolfi carece de políticas de concientización y cuidado del medio ambiente tales como: uso de energías renovables, reciclaje de materiales, capacitación de los empleados para concientizarlos en cuanto la protección medioambiental. De hecho, la misma no genera información alguna baso la mirada de la responsabilidad social empresaria.

#### *Factor Legal*

La forma societaria que adopta Redolfi es una S.R.L, de acuerdo a la ley de sociedades comerciales, algunas características particulares son:

- ✓ Instrumento Constitutivo: Instrumento público o privado (con firma certificada)
- ✓ El número de socios no podrá exceder de 50, lo cual sería una limitación si proyecta atraer nuevos inversores (socios)
- ✓ Responsabilidad de los socios: Limitada a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran.

- ✓ Los socios garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integración de los aportes.

Otro aspecto legal a considerar podría ser la llamada ley de góndolas, la cual tiene como objetivo promover la competencia en el sector de bienes de consumo (alimentos) masivo, evitando que el poder de fijación de precios se concentre en los híper y supermercados. Dos aspectos importantes a tener en cuenta, con respecto a dicha ley, son que en góndolas y locaciones virtuales debe haber un treinta por ciento de tope de espacio disponible por marca y además, se establece que los supermercados deben ofrecer un mínimo de cinco proveedores de un mismo producto por góndola. Esta situación, debe ser tenida en cuenta por la empresa objeto de estudio, Redolfi S.R.L, ya que es una importante distribuidora de productos alimentarios de consumo masivo.

#### *Diagnóstico organizacional*

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del Análisis FODA.

#### *Fortalezas:*

- ✓ Buena solvencia financiera
- ✓ Excelente relación con proveedores y clientes
- ✓ Cobertura en toda la provincia de Córdoba
- ✓ Representación de marcas *premium*
- ✓ Muy buena capacitación del personal
- ✓ La gerencia se caracteriza por estar comprometida y confiada.
- ✓ Campañas publicitarias para mejorar su imagen corporativa
- ✓ Apoyo de parte de los proveedores. Alianzas con los proveedores
- ✓ Se podría expandir a otras provincias ya que 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.

- ✓ La implementación tecnología respecto a sistemas de administración de inventarios y sistemas de transporte y logística que permita reducir los costos de almacenamiento.

#### *Oportunidades*

- ✓ Mercado potenciales en diversas provincias del país.
- ✓ Crecimiento del consumo de bienes *premium*
- ✓ Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores para conseguir mejores plazos de pago.
- ✓ Creciente demanda de bienes de consumo masivo.

#### *Debilidades:*

- ✓ Ausencia de una planificación financiera que permita optimizar el capital de trabajo neto.
- ✓ Ciclo operativo neto deficiente, ya que el plazo de pago es corto en relación al plazo de cobranzas que es extenso.
- ✓ Limitación de crédito a sus clientes a menos que lo haga por prudencia, en dicho caso no sería un debilidad.
- ✓ Presupuesto limitado
- ✓ Poca publicidad
- ✓ Poca experiencia en mercados interprovinciales

#### *Amenazas*

- ✓ Complicada situación macroeconómica del país
- ✓ Presión tributaria elevada para el sector.
- ✓ Cambios de preferencias por el consumo
- ✓ La existencia de pequeños re-vendedores
- ✓ Vulnerabilidad ante grandes competidores
- ✓ Pandemia de covid-19.



Las fortalezas de la empresa deben ser aprovechadas para hacer más profunda la diferenciación con respecto a la competencia, en especial la excelente relación que tiene con los proveedores y clientes que se visualiza como un punto suficientemente positivo para potencializar en el futuro inmediato y poder ganar nuevos mercados. Además, se debe mantener o mejorar la solvencia financiera para poder generar mayor confianza ante potencial toma de riesgos financieros. Con estas fortalezas detectadas es posible aprovechar las oportunidades de mercado que se presenten a los efectos de propulsar un crecimiento de carácter sostenido y no esporádico. Otras de las fortalezas más significativas de la organización es que la gerencia se caracteriza por estar comprometida y confiada, direccionando sus acciones en conjunto para conducir la estrategia general hacia la consecución de los objetivos concretos que se planea la distribuidora.

En cuanto a las debilidades, se puede mencionar que la infraestructura actual del centro de distribución central no permite el crecimiento sostenido del volumen de ventas (limitación de espacio en depósito central). Al existir desabastecimiento de sucursales, se producen pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería. No hay clasificación de los clientes por volumen ni por comportamiento de compra, lo que no permite políticas específicas para cada grupo, como son autoservicios mayoristas, distribuidoras, comercio minorista. Las debilidades de J. & J. A. Redolfi muestran la infraestructura insuficiente para el almacenamiento, lo que imposibilita la expansión y genera desabastecimiento y pérdida de ventas. A su vez, cuenta con un presupuesto limitado para dicho propósito. Otras debilidades que presenta la distribuidora radican en la poca publicidad y experiencia en mercados interprovinciales, lo que la dificulta para introducir sus servicios en nuevos mercados.

En cuanto a las amenazas externas, los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. La situación macroeconómica del país es desalentadora (alta inflación, tipo de cambio alto, altas tasas de interés en el mercado financiero) y presión tributaria elevada para el sector, ya que genera que los clientes limiten sus gastos en bienes, sobretudo suntuarios. Los cambios en el consumo de los clientes acompañado de poca publicidad, ocasiona estacionalidad de las ventas. Fuertes competidores mayoristas y la existencia de

pequeños re-vendedores y potencial ingreso de nuevos competidores. Todo lo anterior debe atenuarse sacando provecho a las fortalezas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Algunas oportunidades son la competitividad del nivel de precios ofrecidos frente a los demás proveedores. La inversión en un nuevo centro de distribución en un lugar estratégico para la expansión de la infraestructura de A. J. & J. A. Redolfi a su vez generará apertura para la comercialización en nuevas provincias. Nuevas alternativas de negocios por exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas (Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giacomo, etc.) lo que originaría aumento en las ventas.

Finalmente, es preciso mencionar, que para poder gestionar el nuevo centro de distribución, la empresa objeto de estudio no cuenta con un modelo de gestión interna que le permita convertir la estrategia de la organización, en objetivos operacionales para potenciar el logro de resultados en el marco del crecimiento organizacional.

#### *Análisis Profesional*

En primer lugar, para llevar a cabo este análisis hay que remitirse a los balances proporcionados por la organización y realizar un reconocimiento de la misma para determinar su dimensión y operatoria.

Es importante que la información de gestión en una empresa sea clara y concisa para que los agentes externos puedan monitorear su porvenir. La información contable permite mostrar de forma confiable el estado en el que se encuentra una organización en cuanto a lo económico y financiero, pero de nada sirve contar con ella si no es analizada correctamente, por este motivo existen distintos métodos para explicar y analizar cada variable de los estados contables.

Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Capital de Trabajo (Act. Cte - Pas. Cte)	\$ 30.775.376,51	\$ 37.559.377,01	\$ 15.493.417,34
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Capital de Trab. Operativo (Act. Cte - Pas. Cte)/Vtas + IVA	9,65%	13,64%	7,03%
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Días de Clientes (Clientes /Ventas por día)	50	50	25
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Días de Stocks	61	54	62
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Días Proveedores	43	49	53
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Inmovilización del activo (ANC / Activo total)	0,36	0,26	0,42
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Endeudamiento de corto plazo (Pasivo corriente/ PN)	1,06	0,92	0,60
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Endeudamiento de largo plazo (Pasivo no corriente/ PN)	0,55	0,44	0,08
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Tasa interna de crecimiento	1,41%	0,06%	0,01%
Concepto	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
GAO	3,43	5,27	5,62

**Figura N°1: Ratios de Redolfi**  
*Elaboración propia en base a Estados Contables.*

Como se puede observar, en la Figura N°1, la situación financiera y económica de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL ha empeorado desde el año 2017 al 2019. De hecho, para el año 2019 el plazo de cobranzas más stock excede al plazo de pago. El ciclo operativo neto es deficiente.

Por su parte, la inmovilización del activo fijo, a lo largo del periodo 2017-2019 se ha mantenido relativamente constante. Para el año 2019, el 36% del activo total representa el activo fijo de la empresa. La empresa posee mucho activo de corto plazo, por tratarse de una distribuidora de bienes de consumo masivo.

En cuanto, a los ratios de endeudamiento, se puede observar que la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL se encuentra muy apalancada, endeudada. En particular en el corto plazo, aumentando las posibilidades de producirse un descalce financiero de corto plazo. En cuanto, al endeudamiento de largo plazo, es bajo y aceptable para el tipo de empresa de que

se trata y teniendo en cuenta que ya tiene un préstamo con el Banco Macro por un monto de \$10.000.000.

Importante de mencionar, que la tasa de crecimiento que puede alcanzar la empresa sin financiamiento externo, mejora desde el 2017 al 2019. En particular, para el 2019, la tasa interna de crecimiento (TIC) fue del 1.41%. Es decir, que A. J. & J. A. Redolfi SRL. Puede crecer al 1.41% anual sin necesidad de fondos externos.

Finalmente, en cuanto al grado de apalancamiento operativo (GAO), si bien posee una tendencia a la baja, el mismo sigue resultando elevado para el 2019. Es decir, que si el nivel de ventas aumenta un 10% el flujo de efectivo operativo aumentara un 34.3%. Hay un uso inadecuado de los costos fijos. La empresa presenta un grado de riesgo importante, ya que sus flujos son muy sensible ante cambios en el nivel de ventas. Esto es lógico, por tratarse de una empresa que comercializa bienes de consumo masivo.

Con todo ello, se puede decir que el informe del análisis de estructura de financiamiento óptimo de corto plazo está orientado para determinar de qué manera es conveniente financiarse en la actualidad y brindarles un asesoramiento de la forma correcta de hacerlo. En primer lugar, para llevar a cabo este análisis hay que remitirse a los balances proporcionados por la empresa y realizar un reconocimiento de la misma para determinar su dimensión y operatividad

Es importante que la información de gestión en una empresa sea clara y concisa para que los agentes internos puedan monitorear su porvenir. La información contable permite mostrar de forma confiable el estado en el que se encuentra una organización en cuanto a lo económico y financiero, pero de nada sirve contar con ella si no es analizada correctamente, por este motivo existen distintos métodos para explicar y analizar cada variable de los estados contables.

## Marco Teórico

Dado que el objetivo del presente trabajo es diseñar una planificación financiera para la distribuidora Redolfi S.R.L, en ésta sección se abordan temas como la función financiera, plan financiero, estructura de capital, ventajas y tipos de planeamiento.

La función financiera posee por misión evaluar decisiones para asignar y reasignar fondos a usos presentes o futuros, midiendo su incidencia sobre la rentabilidad de la empresa y en sus flujos de fondos. Para ello debe tener en cuenta el riesgo que dichas aplicaciones implican, el rendimiento que de ellas se obtendrá y el costo de los fondos (Ross, 2010).

Las decisiones de financiamiento, para el mismo autor, implican determinar la mejor mezcla de fuente de financiamiento, teniendo en cuenta la estructura de inversiones, la situación del mercado financiero, las políticas de la empresa, la estructura óptima que maximice el valor de la empresa.

Siguiendo a Bravo, Zurita y Segovia (2017) la gestión financiera es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa. Se torna indispensable poder realizar y ejecutar el análisis, decisiones y acciones a procesos de evaluación, en donde las mismas deben estar relacionadas con la estrategia y medios financieros que sean necesarios para sostener la operatividad de la organización propiciando al mismo tiempo el margen de utilidad para los accionistas

La planificación financiera, defina por Ross (2006) implica la declaración de lo que pretende hacer en un futuro una organización, y debe tener en cuenta cuestiones como el crecimiento esperado y las interacciones entre financiación e inversión.

Para Gropelli & Nikbakth (2015) la planificación financiera es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. La planificación financiera de una empresa, de acuerdo a Azofra (2012), permite reunir toda la información de tipo económico y financiero que tiene que ver con la empresa, para decretar de este modo el grado de su viabilidad económica. Gracias a este

plan la empresa podrá analiza y controlar que el negocio cumple las condiciones de liquidez, rentabilidad y solvencia que se necesitan para sobrevivir en el largo plazo. La planificación financiera es una necesidad para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Planificar permite adelantarse a los acontecimiento, tanto buenos como malos, y contar con una alternativa de actuación que asegurará el futuro de la empresa (Gitman, 2013).

Es importante mencionar que el desarrollo de la teoría de la estructura de capital, siguiendo a Godoy (2012) ha permitido evaluar el problema de la financiación empresarial desde diferentes puntos de vista. En un principio con propuestas teóricas en escenarios de mercados perfectos, dando origen a dos corrientes teóricas contrapuestas, conocidas como la tesis tradicional y la tesis de Modigliani y Miller. El autor señala que la tesis tradicional, es aquella que sostiene que existe una combinación financiera entre recursos propios y ajenos que minimiza el costo del capital medio ponderado y, por lo tanto, permite incrementar el valor de empresa con el uso acertado del apalancamiento financiero. En cambio, la tesis de Modigliani y Miller, considera que no existe una estructura financiera óptima, justificada por una supuesta independencia entre el valor de la empresa y el costo de capital medio ponderado respecto al apalancamiento.

Miller y Modigliani, según el Ross (1988), arriban a dos proposiciones significativas. Una de ellas sostiene que el valor de la empresa con apalancamiento (VL) es igual al valor de la empresa sin apalancamiento (VU), más el valor presente del subsidio fiscal por intereses. La otra establece que el costo de capital aumenta en la medida en que la empresa aumenta su uso de financiamiento mediante deuda. El riesgo de capital depende de dos factores: el nivel de riesgo de las operaciones es de la empresa (riesgo operativo) y el nivel de apalancamiento financiero (riesgo financiero).

Siguiendo a dicho autor, entre las ventajas más significativas, se pueden citar:

Facilita la gestión y da personalidad y seriedad

- ✓ Se podrán conocer los riesgos, lo que permitirá enfrentarse eficazmente a las fluctuaciones de mercado
- ✓ Facilitará la integración y colaboración de todos los sectores de la empresa, ya que obliga a establecer una clara asignación de responsabilidades

- ✓ Fomenta la autocrítica
- ✓ Refleja el logro o la ausencia del mismo, lo que promueve la revisión. De esta forma nos obligamos a ser flexibles y a adaptarnos a los cambios del entorno, tanto internos como externos.

Por su parte Monjaraz Peralta (2016) sostiene que son diversos los tipos de modelos de planeamiento financiero utilizados por las empresas, y cambian conforme el grado de complejidad que envuelve las actividades y procesos de las organizaciones. Por eso, se dice que cada empresa debería tener un modelo adecuado a sus necesidades, pues ninguna organización es igual a la otra.

En general una empresa puede seleccionar cualquier estructura de capital que desee. Dado que la cantidad de instrumentos es vasta, las variaciones de la estructura de capital son infinitas.

Según algunos autores, como Modigliani y Miller, sería posible aportar valor a la empresa vía incremento del endeudamiento, mientras que para otros sí sería posible. Muy ligado a la estructura óptima de financiación está el concepto de coste de capital, dado que los fondos propios suponen un mayor coste por un mayor riesgo relativo a la deuda. Un endeudamiento moderado supone reducir ese coste de capital y por tanto aumentar el valor de la empresa.

Finalmente, integrando todos los conceptos, se puede decir que la planificación financiera es un proceso que permite a las organizaciones asignar los escasos recursos entre las abundantes necesidades que se pueden presentar en un contexto, donde se requiera llevar a cabo un proyecto de inversión.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Partiendo de la situación que la distribuidora Redolfi S.R.L ha trasladado su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa, que en la actualidad opera en forma plena, el problema que afronta, es optimizar su capital de trabajo neto para dar respuestas oportunas en un contexto macroeconómico donde la solvencia es crucial para evitar descalces financieros que pueda poner en peligro la continuidad empresaria. Se plantea la necesidad de contar con un asesoramiento externo profesional en materia contable, económica y financiera, con el objetivo de analizar la situación de la empresa a través de los distintos ratios para cumplir con las políticas de crecimiento sostenido ampliando sus fronteras y así lograr un reconocimiento a nivel nacional.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Se justifica la resolución del problema anteriormente mencionado, dado que de no contar con una adecuada planificación financiera, es posible y probable que la empresa objeto de estudio haga un empleo ineficiente de los recursos con los que dispone. Según el estudio de la información proporcionada por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y el contexto que se atraviesa en el país, existe el desafío de expandirse con más sucursales a otras provincias dentro del territorio nacional. En relación a esto y para evitar resultados adversos en la implementación de este cambio, donde sin un asesoramiento idóneo no es recomendable realizarlo, resulta necesario contar con una asesoría específica en las distintas áreas de la gestión

Vale la pena resolver el problema, ya que de no hacerlo, la empresa Redolfi SRL puede caer en la trampa de asignar los recursos disponibles en forma ineficiente, determinando una estructura de financiamiento deficiente que no logre aumentar el valor de la empresa. Al ser una empresa que busca liderar en costos, pudiendo colocar precios más competitivos y atractivos para conservar a su actual clientela y atraer a nuevos clientes, resulta indispensable la optimización del capital de trabajo neto para dar respuestas oportunas a las demandas crecientes del mercado.



### *Conclusión diagnosticada*

Partiendo de la herramienta diagnóstica utilizada, el análisis FODA, donde la principal debilidad hallada fue la ausencia de una planificación financiera para determinar la estructura de financiamiento óptima de capital de trabajo neto, y en congruencia con una delicada situación macroeconómica que transita el país, se concluye que la situación financiera de Redolfi S.R.L es crítica dado que sus plazos de cobranzas más stock de mercaderías exceden al plazo de pagos. Dicho en otras palabras, el ciclo operativo neto es positivo, pudiendo generarse un descalce financiero en el corto plazo si no se toman las medidas estratégicas correspondientes para mejorar dichos plazos. El capital de trabajo, llamado también capital de maniobra, es un indicador clave para medir la eficiencia financiera de la empresa, y se observa que el mismo ha empeorado hasta la actualidad.

Además, la planificación financiera es indispensable para encauzar proyectos de inversión que promueven el desarrollo organizacional en post de la estrategia de liderazgo en costos en la industria de consumo masivo donde está inmersa Redolfi S.R.L. Es por ello, que se espera que la empresa objeto de estudio entienda que la necesidad de una planificación financiera es crucial para que sus objetivos se puedan materializar por medio del hallazgo de fuentes de financiamiento más adecuadas según el perfil y situación empresarial, ya que la organización se encuentra endeudada en la actualidad. A ello, se le adiciona un escenario de pandemia del covid-19 que ha obligado a las organizaciones a planificar todas y cada una de sus acciones, de manera tal de asignar los escasos recursos entre las necesidades de financiamiento crecientes.

La búsqueda de mejorar la rentabilidad del negocio se configura como el eje de todo proyecto que encauce una empresa como Redolfi, en virtud de liderar en costos y ser líder en la industria de distribuidoras mayoristas.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcance de contenido*

Se aborda un tema en materia de planificación financiera, buscando la optimización del capital de trabajo neto de la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L, elaborando estrategias de mejoras financieras y económicas en un contexto de expansión organizacional.

#### *Alcance Temporal*

El estudio se realizó abarcando el segundo semestre del calendario académico de la empresa, para el ciclo lectivo 2020. Se propone la implementación de la planificación financiera a partir de diciembre del mismo año.

#### *Ámbito geográfico*

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define la ciudad de James Craik en la Provincia de Córdoba, Argentina.

#### *Metodológico*

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo y cuantitativo, de naturaleza descriptiva.

#### *Limitaciones*

Para la realización de este reporte de caso se busca determinar las estrategias de financiamiento mediante el análisis de ratios, el mismo se limita a un estudio de información proporcionada por la empresa por lo que no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del análisis.

La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

### *Recursos*

En la siguiente tabla se exponen los recursos de lanzamiento que serán necesarios para la implementación de la planificación financiera en la distribuidora A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Adicionalmente, se especifican los costos de mantenimiento anualizados.

Tabla N° 1: Detalle de recursos

<b>Recursos de Lanzamiento</b>		
<b>Mano de Obra</b>	<b>Módulos</b>	<b>Valor en \$</b>
Honorarios profesionales para la planificación financiera (Valor del modulo de acuerdo al CPCE de Córdoba: \$1860	20	\$ 37.200,00
Asistente administrativo	6	\$ 11.160,00
<b>Recursos materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor en \$</b>
Mobiliario	1	\$ 16.500,00
Computadora e impresora	1	\$ 45.500,00
Útiles y papelería	1	\$ 2.600,00
Total de recursos de lanzamiento		<b>\$ 112.960,00</b>

<b>Recursos de Mantenimiento</b>		
<b>Mano de obra</b>	<b>Módulos</b>	<b>Valor en \$ por año</b>
Asesoramiento anual de asesor financiero	8	\$ 9.300,00
<b>Recursos materiales y técnicos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor en \$ por año</b>
Conexión de internet	1	\$ 27.600,00
Informes de planificación financiera	1	\$ 18.600,00
Útiles y papelería	1	\$ 10.000,00
Total de recursos de mantenimiento		<b>\$ 65.500,00</b>

*Elaboración propia*

### *Acciones y marco temporal*

Para determinar las acciones a llevar a cabo en este reporte de caso, se propone un cuadro de análisis horizontal para los periodos 2017-2019 indicando los cálculos realizados, el objetivo de este ratio y como lograrlo. Además para determinar los tiempos estimados se utiliza un diagrama de Gantt, dividido por semanas con una extensión total de 60 días que comienza a partir del 01 de diciembre de 2020, donde se determinan las tareas necesarias para arribar a cada objetivo específico.

Tabla N° 2: Acciones

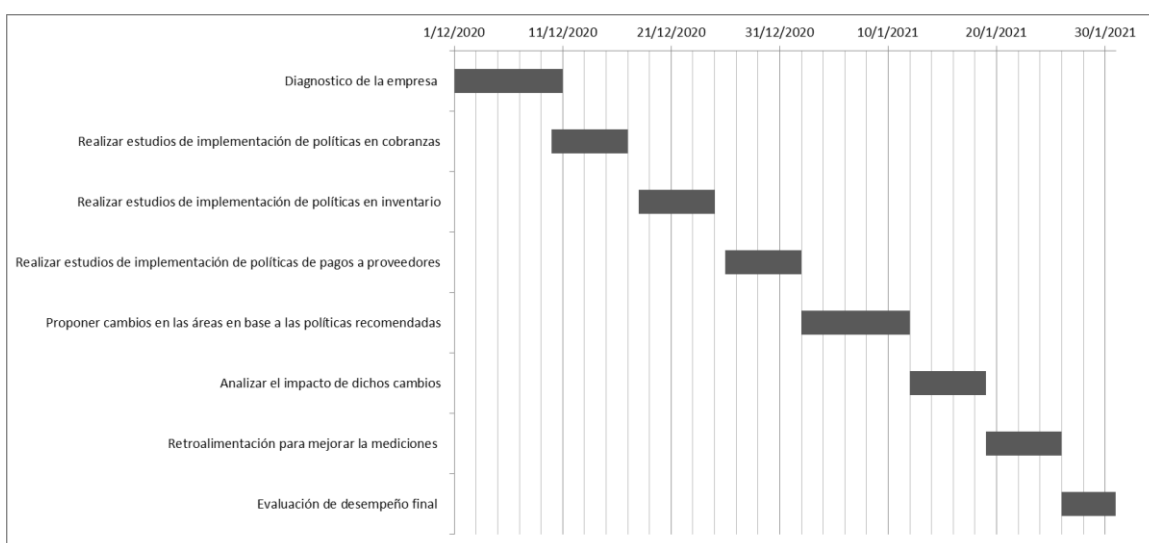
Indicador 1	2019	2018	2017	Objetivo	Acciones para alcanzarlo
Días de clientes	50 días	50 días	25 días	Disminuirlo en 25 días.	<p>Dado que el plazo de cobranza ha ido aumentando año tras año, es necesario reducirlo para mejorar el ciclo operativo bruto de la empresa.</p> <p>Una forma de mejorar este ratio se puede lograr mediante la generación de una política de cobranzas, que permitiera prevenir el deterioro de la cartera de créditos, evitando así la extensión de plazo de cobro y el aumento en el grado de morosidad e incobrabilidad de los mismos.</p>
Indicador 2	2019	2018	2017	Objetivo	Acciones para alcanzarlo
Días de stock	61 días	54 días	62 días	Disminuirlo en 23 días	<p>En una empresa distribuidora es importante lograr contar con los menores días de stock posibles en condiciones normales, ya que ello tiene un costo relacionado, esencialmente, al almacenado y mantenimiento de la mercadería en estantería. Para que mejore el ciclo operativo bruto de la empresa es necesario disminuir</p>

					los días de stock. Una de las maneras de hacerlo es a través de mejoras en la logística en general, desde que se realiza el pedido hasta que llega al cliente. Otra manera de disminuir este ratio en Redolfi, puede lograrse bajando los costos de mercaderías, mediante rebajas en la compras por volúmenes mayores, exclusividad en sus proveedores, disminuyendo el costo en logística implementando nuevas tecnologías como un software de control de stock y trazabilidad, etc.
Indicador 3	2019	2018	2017	Objetivo	Acciones para alcanzarlo
Días de proveedores	43 días	49 días	53 días	Aumentarlo a 20 días.	Una forma para que la empresa logre conseguir financiamiento de corto plazo es encontrar la mayor diferencia entre los plazos de cobros y de pagos, también conocida como el financiamiento a través de los proveedores. Para lograr aumentar este índice, la Redolfi podría renegociar los plazos de pagos con sus proveedores, utilizando estrategias de compras

					vinculadas a los montos de las mismas, teniendo en cuenta que a mayor volumen comprado hay más posibilidades de negociar extensión de plazos de pago.
--	--	--	--	--	---

*Elaboración propia*

A continuación, se expone el diagrama de Gantt con las acciones concretas para la ejecución de la planificación financiera a implementar en la empresa Redolfi.



**Figura N°2: Diagrama de Gantt**

*Elaboración propia*

Acciones concretas	Inicio	Días	Fin
Diagnostico de la empresa	1/12/2020	10	10/12/2020
Realizar estudios de implementación de políticas en cobranzas	10/12/2020	7	17/12/2020
Realizar estudios de implementación de políticas en inventario	18/12/2020	7	25/12/2020
Realizar estudios de implementación de políticas de pagos a proveedores	26/12/2020	7	2/1/2021
Proponer cambios en las áreas en base a las políticas recomendadas	2/1/2021	10	12/1/2021
Analizar el impacto de dichos cambios	12/1/2021	7	19/1/2021
Retroalimentación para mejorar la mediciones	19/1/2021	7	26/1/2021
Evaluación de desempeño final	26/1/2021	5	31/1/2021
<b>Plazo Total</b>		<b>60</b>	

**Figura N°3: Acciones concretas**

*Elaboración propia*

*Evaluación de la propuesta*

A continuación se expone una herramienta para que la distribuidora Redolfi pueda evaluar los resultados obtenidos posteriores a la implementación de la presente propuesta de planificación financiera para optimizar el capital de trabajo neto.

<b>Evaluación de la propuesta para Redolfi S.R.L</b>	
Fecha	<input type="text" value="2021"/>
SI NO	1. ¿Fue posible mejorar ciclo operativo bruto de la empresa? <input type="text"/> <input type="text"/>
SI NO	2. ¿Fue posible optimizar el capital de trabajo neto de la distribuidora? <input type="text"/> <input type="text"/>
SI NO	3. ¿Los efectos de la implementación de la propuesta fueron alcanzables? <input type="text"/> <input type="text"/>
SI NO	4. ¿Considera que la planificación financiera ha sido eficaz? <input type="text"/> <input type="text"/>
SI NO	5. Los recursos de Redolfi S.R.L, ¿fueron empleados eficazmente para la ejecución de la propuesta? <input type="text"/> <input type="text"/>

**Figura N°4:** Evaluación de la propuesta  
*Elaboración propia*

## Conclusiones

Toda empresa tiene un propósito de generar y aumentar, con el paso del tiempo, los flujos de efectivos con los que cuenta, cuidar que dicho efectivo sea destinado para sus respectivas funciones, incrementando así su liquidez y rentabilidad. Esto no es ajeno a la empresa objeto de estudio, para la cual se ha propuesto el presente reporte de caso con el objetivo general diseñar una planificación financiera tendiente a la optimización del capital de trabajo neto. Éste es muy importante para la organización, ya que está representado por los recursos que esta necesita para operar habitualmente y debe tener una atención especial en su administración con respecto a los demás componentes de la estructura financiera de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, siendo este concepto el principal motor generador de las utilidades de la misma.

Por un lado, las cuentas por cobrar representan las ventas a crédito de la empresa, las cuales deben ser administradas prudencialmente. Para ello, se propusieron acciones concretas orientadas a acotar los plazos de cobro tales como una política de crédito cierta que conduzca a evitar la morosidad e incobrabilidad de los deudores.

Con respecto a los inventarios es sumamente importante tener el resguardo y mantenimiento de las mismas, así como contar con estadísticas que permitan mejorar su administración, realizando siempre los respectivos controles en el manejo de la entrada y salida de los inventarios. Se propone reducir los plazos de stock de las mercaderías en 23 días.

En cuanto a las cuentas por pagar representan el financiamiento de la distribuidora, con relación a las otras fuentes generadoras de recursos. Siempre se debe cuidar la imagen de la empresa ante sus proveedores, para así poder mantener una buena relación, con el fin de obtener descuentos por pronto pago y lo más importante conservar un buen historial crediticio, teniendo un control en realizar los pagos a tiempo. Se propone aumentar los plazos de pago en 20 días concretamente.

Con el modelo de estrategias propuesto, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., mejoraría la gestión administrativa de su capital de trabajo neto, logrando los objetivos deseados y que en la toma de decisiones puedan ayudar a establecer y ejercer la



planificación y control, fortaleciendo la estructura financiera de la empresa. Además, se concluye que la planificación financiera ofrece como gran beneficio la toma de decisión anticipadas en un contexto inflacionario como el que transita Argentina en la actualidad. La inflación produce una erosión de los ingresos de cualquier organización empresarial, dado que el aumento generalizado de los precios impacta en sus procesos internos de manera tal que se busque anticiparse con decisiones efectivas, como aumentar el stock de mercaderías, reducir la incobrabilidad de los deudores y tratando de negociar una extensión de los plazos de pago a los proveedores. Aun así, el costo de cualquier financiamiento ha de contemplar la inflación esperada para evitar la pérdida de poder adquisitivo. Así, se previene contra elecciones hechas por impulso, basadas en pura intuición. La planificación puede considerarse como uno de los principales pilares del desarrollo de un negocio.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa Redolfi SRL implemente la planificación financiera como un proceso continuo y dinámico en el tiempo, permitiéndole anticiparse a las necesidades de financiamiento que la organización requiera en el futuro, dado la escalabilidad que vaya tomando el negocio, en un contexto donde el traslado del centro de distribución a uno con mayor capacidad de almacenado y operatividad de lugar a múltiples inversiones que generen una adecuación eficiente de los recursos disponibles de la empresa.

Finalmente, se recomienda implementar la presente planificación financiera, desarrollada en el presente trabajo, con los siguientes planes de acción:

- ✓ Coordinar capacitaciones para promover que los miembros de la organización incorporen a la planificación financiera como una herramienta estratégica que les permita reducir las incertidumbres al momento de una necesidad de financiarse.
- ✓ Adecuar los procedimientos administrativos tendientes a garantizar la celeridad en cuanto al análisis de las diversas acciones tendientes a optimizar el capital de trabajo neto.

- ✓ Mejorar el autofinanciamiento, es decir el ciclo operativo neto, de forma tal que, en un futuro, la empresa pueda financiar ciertos proyectos con fuentes propias y no solo buscando a terceros.

## Bibliografía

- Azofra, V.** (2012). *Pasado y presente de las finanzas corporativas*. Revista de Contabilidad y Dirección, 15, 135-165. Recuperado el 09-10-2020 de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Pasado\\_y\\_presente\\_de\\_las\\_finanzas\\_corporativas.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Pasado_y_presente_de_las_finanzas_corporativas.pdf)
- Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., & Segovia, G. W. C.** (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Dominio de las Ciencias, 3(4), 220-231.
- CAME** (2020). *La Economía en Crisis*. Recuperado el 09-10-2020 de [http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_NOVIEMBRE\\_VF.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_NOVIEMBRE_VF.pdf)
- García, M.** (2014). *Análisis de las estructuras financieras de pymes discriminado por sectores económicos*. Trabajo final de aplicación. Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado el 09-10-2020 de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4519/Garcia%2C%20Mariano%20Nicolas.%20Análisis%20de%20las%20estructuras%20financieras....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gitman, L. J.** (2013). *Principios de administración financiera*. Pearson educación. Recuperado el 09-10-2020 de [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=KS\\_04zILe2gC&oi=fnd&pg=PA2&dq=principios+de+finanzas+corporativas.pdf](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=KS_04zILe2gC&oi=fnd&pg=PA2&dq=principios+de+finanzas+corporativas.pdf).
- Godoy, J.A.** (2012). *Teoría sobre la estructura de capital*. Recuperado el 09-10-2020 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-592320020003006002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-592320020003006002)
- Groppelli & Nikbakth** (2015). *Financial Performance, intangible assets and value creation in Brazilian and Chilean*. Revista Galega de Economía, 23(4).
- IERAL** (2020). *Propuestas para una Argentina Competitiva, Productiva y Federal*. Recuperado el 15-05-2020 de <http://www.ieral.org/noticias/propuestas-para-una-argentina-competitiva-productiva-federal-1619.html>
- INDEC** (2020). *Estimador mensual de actividad económica*. Recuperado el 09-10-2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_03\\_201F982A4FB2.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_201F982A4FB2.pdf)

- INDEC** (2020). *Incidencia de la pobreza e indigencia en Argentina*. Recuperado el 09-10-2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)
- Losano, G.** (2016). *Análisis financiero para una empresa del ramo comercial*. Universidad autónoma de Nuevo León. Recuperado el 09-10-2020 de <http://eprints.uanl.mx/751/1/1020148607.PDF>
- Monjaraz Peralta, C.** (2016). *Plan financiero empresarial de UNACEM*. Recuperado el 09-10-2020 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7985>
- Palacios, Z.N.** (2017). *Análisis de la Situación Financiera de los Periodos 2015 al 2016 y Propuesta de una Planificación Financiera para la Empresa Distribuidora Marisabel S.R.L.* Recuperado el 09-10-2020 de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/301430>
- Pérez, J. O., Bertoni, M., Sattler, S. A., & Terreno, D. D.** (2015). Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40). Recuperado el 13-05-2021 de [file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/13097-Texto%20del%20art%C3%ADculo-47725-2-10-20150819%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/13097-Texto%20del%20art%C3%ADculo-47725-2-10-20150819%20(1).pdf)
- Ross, S. A.** (1988). *Comente sobre las propuestas de Modigliani-Miller*. *Journal of Economic Perspectives*, 2 (4), 127-133. Recuperado el 09-10-2020 de <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.2.4.99>
- Ross, S. A., Jordan, B. D., & Westerfield, R. W.** (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B.** (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Editorial Mc. Graw Hill, México DF. Recuperado el 09-10-2020 de [https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas\\_-\\_Ross\\_9th](https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas_-_Ross_9th)