

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de graduación.**

**Reporte de Caso**

**Determinación de estructura de financiamiento óptima**

**“Estructura de financiamiento óptima para A.J. Y J. A. Redolfi S.R.L”**

Alumna: Silvina Mariela Pedrozo

Legajo: VCPB16668

DNI: 29.239.050

Director de TFG: González Torres, Alfredo.

Puerto Madryn, 12 de noviembre, 2021.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                                | 1  |
| Marco de referencia institucional .....          | 1  |
| Descripción de la problemática .....             | 2  |
| Antecedentes.....                                | 2  |
| Relevancia del caso .....                        | 3  |
| Objetivo general .....                           | 3  |
| Objetivos específicos.....                       | 4  |
| Análisis de situación.....                       | 5  |
| Descripción de la Situación .....                | 5  |
| Análisis de contexto .....                       | 7  |
| Diagnóstico organizacional .....                 | 10 |
| Análisis Profesional.....                        | 13 |
| Marco Teórico .....                              | 16 |
| 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.....                  | 28 |
| Conclusiones y recomendaciones.....              | 29 |
| Referencias .....                                | 31 |

## Resumen

La planificación financiera es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible la realización de un proyecto de inversión determinado. El presente reporte de caso tuvo el objetivo general de analizar la estructura de financiamiento óptima para que la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. pueda optimizar su capital de trabajo neto a partir del año 2021, en un escenario donde la pandemia de covid-19 ha golpeado al sector bruscamente. Se procedió a realizar un análisis de contexto por medio de la herramienta de PESTEL y un diagnóstico organizacional por medio de la herramienta FODA. Ello permitió comprender que el sector comercial requiere de estrategias novedosas para subsistir en un contexto adverso como el vivido en Argentina. La búsqueda de recursos en forma eficiente y oportuna fue la panacea de este reporte de caso por medio de una administración eficiente sobre el capital de trabajo neto en la empresa objeto de estudio.

*Palabras Claves: Planificación, Financiera, Estrategias, Administración, Capital de Trabajo.*

## **Abstract**

Financial planning is the process of preparing a comprehensive, organized, detailed and personalized financial plan, which guarantees to achieve the financial objectives previously determined, as well as the deadlines, costs and resources necessary to make it possible to carry out a specific investment project. This case report had the general objective of analyzing the optimal financing structure for the distributor A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. You can optimize your net working capital starting in 2021, in a scenario where the covid-19 pandemic has hit the sector sharply. A context analysis was carried out through the PESTEL tool and an organizational diagnosis through the DAFO tool. This made it possible to understand that the commercial sector requires novel strategies to survive in an adverse context such as that experienced in Argentina. The search for resources in an efficient and timely manner was the panacea of this case report through an efficient administration of the net working capital in the company under study.

*Keywords: Planning, Financial, Strategies, Administration, Working Capital.*

## 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 con los que dispone.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, lleva más de cincuenta años en el sector mayorista de productos y 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. 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 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, Gillette, entre otras. 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.

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. Se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, que le permitirá obtener mejores rendimientos; por el momento el edificio se encuentra terminado, pero no se realizó el traslado que unifica todos los depósitos. Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, 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. La sumatoria de todas

estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

#### *Descripción de la problemática*

La problemática planteada en el presente trabajo, parte del hecho de que la distribuidora 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, requiriendo una planificación financiera de su capital de trabajo neto, de modo de optimizarlo en un contexto donde la pandemia ha impulsado a las organizaciones a ser eficiente en el empleo de sus recursos. La optimización del capital de trabajo neto es crucial para que la distribuidora bajo análisis pueda ser eficiente en el manejo de los recursos con los que dispone, generando nuevas oportunidades de mejora en los plazos de cobranzas, stock y pagos.

#### *Antecedentes*

Como antecedentes se menciona el trabajo de investigación Escobedo (2016) quien abarcó un enfoque teórico, el cual tuvo el objetivo de encontrar una estructura óptima de financiamiento que incrementase el valor de la empresa; trabajó y comparó los diferentes modelos de financiamiento de autores especializados en finanzas en empresas de tipo comerciales, llegando a la conclusión que la planificación financiera es crucial para encauzar cualquier proyecto de inversión en cualquier tipo de organización. Este trabajo se relaciona con el presentado dado que el objetivo general es similar y ayudó a comprender el porqué de la necesidad de una planificación financiera para incrementar el valor de la empresa analizada.

Por su parte, a nivel nacional, el trabajo presentado por Palacios (2017) tuvo como propósito realizar una propuesta de planificación financiera para la distribuidora MARISABEL 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 para la toma de decisiones en el futuro. Este trabajo se relacionó con este reporte de caso, no sólo en cuanto al ramo de la empresa abordada, sino también sobre la necesidad de una planificación

financiera para una distribuidora en un contexto de expansión organizacional. Es decir, ha servido como guía para comprender la metodología para diseñar una planificación financiera en una distribuidora con sus particularidades.

Finalmente, el trabajo de Molina Santana (2018) tuvo el objetivo de realizar una propuesta de estructura óptima de financiación para una empresa distribuidora de insumos fotográficos. La autora sostuvo que muchas veces las empresas necesitan crecer y la forma de hacerlo es invirtiendo, la inversión requiere un conocimiento de la situación financiera de la empresa, del comportamiento del mercado, de la economía del país, del sector o industria en que se desenvuelve, todos esos factores le permitirán tomar decisiones acertadas en función de maximizar los recursos y planear sus estrategias o presupuestos para poder apalancarse. Además, para crecer es necesario optimizar el capital de trabajo neto por medio de la mejora continua del ciclo operativo neto. Precisamente, en este último punto, el antecedente se relaciona directamente con el presente reporte de caso que analiza la distribuidora Redolfi.

#### *Relevancia del caso*

Resulta relevante determinar la estructura óptima de financiamiento para la distribuidora Redolfi S.R.L dado que, sin planificación al respecto, es probable que la misma tome decisiones financieras erráticas 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. Una adecuada optimización del capital de trabajo permitirá aumentar su liquidez, asegurando con ello los flujos de caja suficientes para afrontar los desvaivenes que demuestran tener los ciclos adversos de la economía argentina.

#### *Objetivo general*

Analizar la estructura de financiamiento de la empresa 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 2021.

*Objetivos específicos*

- Determinar el ciclo operativo neto de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L calculando el plazo de cobranza, stock de bienes de cambio y pago a proveedores.
- Determinar el capital de trabajo óptimo para que la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L pueda hacer un uso eficiente de los recursos con los que dispone.
- Proponer medidas estratégicas tendientes a mejorar los resultados de los índices relevados.
- Evaluar la propuesta de implementación de la planificación financiera plasmada.

## Análisis de situación

### *Descripción de la Situación*

La visión de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios en un mundo sumamente cambiante. En cuanto a la misión, se puede decir que circunscribe en atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución con una relación precio/calidad competitiva.

Con respecto a los valores organizacionales, se pueden mencionar al respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo, el esfuerzo y dedicación, la honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social empresaria y sobre todo una orientación al cliente respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Redolfi tiene una trayectoria reconocida y respetable, lo que ha llevado a un crecimiento constante en el mercado, marcando diferencia con sus competidores. Una parte importante de la organización presenta una carencia en cuanto a sistemas tecnológicos, un mal uso de recursos en cuanto a logística interna que inciden en la satisfacción del cliente, en los costos y en los beneficios.

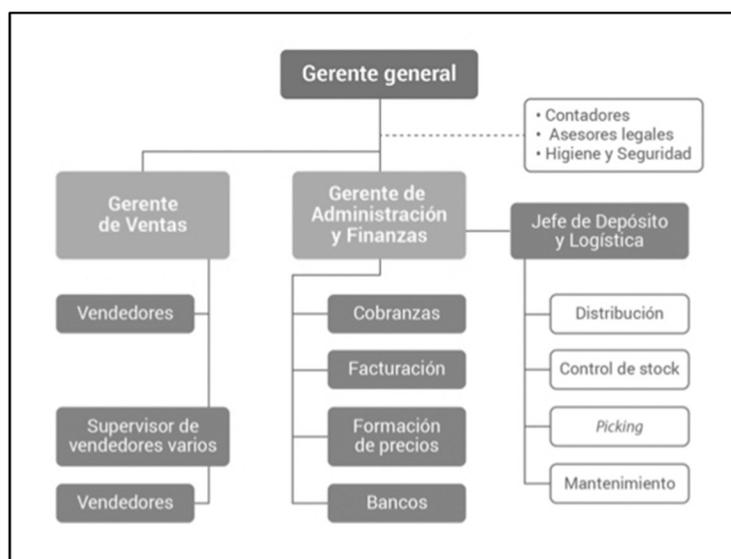


Figura 1: Organigrama de la empresa A.J. & J.A Redolfi.

*Fuente: Elaboración propia en base a Canvas.*

La estrategia es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores empleando un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto lo logra brindando un amplio surtido de productos a precios bajos si se los compara con los de los competidores. Es por esta razón que la empresa ha decidido trasladar su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa de forma tal de abastecer los crecientes mercados de los productos que distribuye.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia. Para realizar el control de recepción, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Por su parte, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

En cuanto a la industria, se caracteriza por formar parte de un sector sumamente competitivo, donde las barreras de entrada no son altas y la competencia se fomenta para garantizar la eficiencia. En este sentido, los clientes tienen un alto poder de negociación, al igual que los proveedores. Dicha negociación se plantea en término de precios, volumen y bonificaciones obtenidas.

Es importante mencionar que el mercado de consumo masivo de los bienes alimentarios, esencialmente, se caracteriza por tener un elevado nivel de facturación, en cambio la cantidad de organizaciones involucradas y barreras de entrada son bajas. Las distribuidoras que deseen ingresar al mercado tendrán que ejecutar grandes inversiones en infraestructura y equipamiento, para almacenar los productos. Además, de inversiones en logística para distribuirlos. Las marcas comercializadas están valoradas por los consumidores, con lo cual las distribuidoras hacen lo posible para mantenerlas como clientes.

En el sector de consumo masivo lograr economías de escalas es vital para poder ofrecer un nivel de precios competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Debido a que todas las empresas de la industria sólo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios, tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

### *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*

Seguendo a CADAM (2021) la inestabilidad del gobierno de turno incide negativamente en las proyecciones de inversiones por parte del sector de distribuidoras mayoristas en Argentina a tal punto de ralentizar dicho proceso más aun en un contexto de pandemia del covid-19 que ha puesto de manifiesto muchas falencias de la política argentina en cuanto a la capacidad de maniobrar una crisis de tal magnitud.

Es indudable que, como efecto de los resultados electorales de las PASO, el gobierno apunta a acelerar las medidas económicas ya sea para revertir los resultados en noviembre, o para asegurar un buen resultado en las elecciones presidenciales, o en el mejor de los casos, para ambos. Esta incertidumbre genera una sensación de pérdida de gobernabilidad por el actual gobierno que debe maniobrar en medio de una crisis socio económica y política que desincentiva la rápida recuperación de una economía argentina fuertemente golpeado por los efectos adversos de una pandemia que no tiene un final cierto.

Esto incide en Redolfi dado que la empresa tiende a ser más conservadora en el proceso de inversiones, esperando señales que otorguen más seguridad jurídica en el país para hacerlas, prolongando el proceso de toma de decisiones en función del clima político

que transita Argentina en razón de un período electoral donde se definen si el gobierno actual conserva el poder o no.

### *Factor Económico*

En el plano económico, la pérdida en términos de producción, empleo y destrucción de empresas fue muy significativa. Entre fines de 2019 y fines de 2020, el PBI real cayó 4,7%, luego de haber estado 19% abajo en el segundo trimestre del año. La inflación del mes de agosto 2021 fue de 2.5% INDEC, 2021).

Todo parece indicar que el gobierno irá imponiendo nuevas restricciones, inicialmente apuntando a limitar encuentros sociales para minimizar el impacto en la actividad económica. Aun así, y extrapolando la lógica de la política económica de 2020, el escenario más probable parece ser de freno de la dinámica de recuperación económica y repunte del empleo, con actividades que continuarán extremadamente deprimidas. Esta situación impacta de lleno en el sector de distribuidores de bebidas y alimentos, en el que está inmerso la empresa Redolfi, en el sentido que la caída del poder compra de los consumidores genera una caída del consumo de dichos bienes en términos de volumen y calidad negociada.

Por otro lado, resulta interesante analizar el conjunto de medidas que se implementarán o se pondrán a discusión con la finalidad de favorecer la reactivación del consumo interno, después que el actual gobierno perdió la PASO legislativa el pasado septiembre, entre las cuales están los créditos a tasas sumamente convenientes, ya sea para grandes empresas como para PyMEs y nuevos emprendedores, el aumento del piso del impuesto a las ganancias, y lo que implica un desafío mayor, el lograr que el salario equipare o le gane a la inflación. Todas estas medidas económicas tienden a reactivar el nivel de consumo de bienes y recuperación del poder adquisitivo de la población. Esto impacta en empresas, tales como Redolfi S.R.L., dada que podrán vender más e incrementar sus niveles de ingresos, en la medida que no se produzca un efecto inercial de la inflación.

### *Factor Social*

En el plano social, los niveles de pobreza son sustancialmente más elevados que antes de la pandemia. Producto del virus y el confinamiento, la tasa de pobreza trepó al 40.0% entre el primer trimestre de 2021, en una economía que ya venía castigada por el aumento previo, producto de la crisis financiera de 2019-2020 (CPCEBA, 2021). Esta situación genera una caída del consumo de alimentos y bebidas que el sector distribuidor mayorista y minorista trata de amortiguar por medio de la optimización de las estructuras de costos.

Las empresas de toda la cadena de suministro de alimentos, tales como Redolfi, están activando sus planes de continuidad de negocio, ya que el paro de actividades ha afectado la economía a nivel mundial.

### *Factor Tecnológico*

El desarrollo tecnológico en el sector de distribuidoras mayoristas, en la cual Redolfi está inmersa, ha sido crucial para subsistir en un contexto de pandemia, donde el comercio online fue la clave. La Confederación Argentina de la Mediana Empresa comenzó su ciclo de videoconferencias apuntadas a brindar a las pymes diferentes herramientas para saber vender digitalmente de una forma más eficiente. Entre las temáticas, durante las diferentes conferencias se abordarán cuestiones como: utilización de redes sociales para mejorar las ventas; *Instagram* como canal de venta; herramientas digitales para optimizar el trabajo de las pymes; herramientas de teletrabajo y automatización de tareas. (CAME, 2020).

Por otro lado, el desarrollo de sistemas de administración de stock ha sido crucial para la optimización de los inventarios en el sector de distribuidoras de alimentos y bebidas en Argentina. A pesar que Redolfi, todavía no está actualizada en esta temática, es preciso mencionar que la mayoría de su competencia si lo está como herramientas como ERP para la gestión de stock.

### *Factor Ecológico*

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa ha desarrollado el Departamento de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable, el cual es un área dedicada a generar políticas, programas y acciones coordinadas con distintos actores que busquen propiciar un

crecimiento económico con inclusión social y cuidado del ambiente. El objetivo fundamental es contribuir al desarrollo sustentable de comunidades, municipios, provincias y regiones de todo el país, generando líneas de intervención que ayuden a modificar el entorno en pro de la equidad, la inclusión y el desarrollo local (CAME, 2021).

En particular, el sector de distribuidoras mayoristas de alimentos y bebidas, entre las cuales se encuentra Redolfi, carecen de una política de responsabilidad social empresaria que promueva cuidado del medio ambiente y de la comunidad que las rodea.

### *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 hiper 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 tomada 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.

Tabla 1: Análisis FODA.

|                      |  |
|----------------------|--|
| <i>Fortalezas</i>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia trayectoria e historia en el mercado local e interprovincial.</li> <li>2. Solvencia económica y financiera de la empresa.</li> <li>3. Buen clima de trabajo con posibilidades de desarrollo de carrera profesional.</li> <li>4. Excelente relación con los proveedores para la negociación.</li> <li>5. Muy buena relación con sus clientes.</li> <li>6. Excelente nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes.</li> <li>7. La variedad de productos que ofrece en el mercado.</li> <li>8. Se podría expandir a otras provincias ya que 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.</li> <li>9. Representación de marcas <i>Premium</i> adquiriendo exclusividad para la comercialización de las mismas.</li> </ol> |
| <i>Oportunidades</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la demanda de alimentos y bebidas a nivel nacional e internacional.</li> <li>2. Desarrollo tecnológico que impulsa a las empresas a vender por canales online.</li> <li>3. Globalización del comercio de alimentos y bebidas.</li> <li>4. Los planes de gobierno para inyectar dinero en la población generando un <i>shock</i> positivo en el consumo de bienes.</li> </ol>  |

|                    |  |
|--------------------|--|
| <i>Debilidades</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carece de una planificación financiera que conlleve a optimizar el capital de trabajo neto.</li> <li>2. Ciclo operativo neto deficiente: su plazo de cobranzas y stock de mercaderías excede el plazo de pago a proveedores.</li> <li>3. Carencia de una planificación tributaria que le permita ahorrar impuestos.</li> <li>4. Procesos de selección del personal no estas tecnificados.</li> <li>5. Carencia de compromiso con el cuidado del medio ambiente y en general, prácticas de RSE.</li> <li>6. Ausencia de un modelo de evaluación del desempeño interno.</li> <li>7. No cuenta con un asesor financiero.</li> </ol> |
| <i>Amenazas</i>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delicada situación macroeconomía del país, con elevada inflación, recesión y caída del consumo.</li> <li>2. Elevada presión tributaria a nivel nacional y provincial.</li> <li>3. Reducción de subsidios a la producción y distribución.</li> <li>4. Continuidad de la pandemia del covid-19.</li> </ol>   |

*Fuente: Elaboración propia.*

Una de las fortalezas más importante que tiene la distribuida A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es su amplia trayectoria e historia en el mercado local, bajo una estrategia de liderar en costos y satisfacción del cliente, ha perdurado en el tiempo, aun en contextos adversos que caracterizan a la economía argentina. Su relación con los diversos grupos de interés, tales como los proveedores, clientes y trabajadores son crucial para conservar la experiencia y dedicación en la formación de lazos que promueven la optimización de la rentabilidad.

Dichas fortalezas pueden aprovecharse en post de beneficiarse de las oportunidades que ofrece el sector de distribuidoras mayoristas en Argentina, con un crecimiento del consumo de bienes, alimentos y bebidas, aún en un contexto de crecimiento de la inflación que pone de manifiesto la amenaza de las m acro del país.

La principal debilidad que manifiesta A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. son los elevados costos financieros que debe solventar dado el abultado endeudamiento que posee con fuentes de financiamiento tradicionales, especialmente con entidades bancarias. Ello, sumado a la amenaza de un posible *default* por parte de país, en caso de imposibilidad de cumplimentar sus obligaciones con organismos internacionales como el Club de París o el Fondo Monetario Internacional, agravan la situación de empresas como Redolfi que requiere de financiamiento para poder subsistir y desarrollarse organizacionalmente en un contexto de pandemia que ha ralentizado la recuperación económica.

#### *Análisis Profesional*

En primer lugar, es importante decir que la situación financiera de Redolfi no es muy buena. Para fundamentar dicha afirmación fue necesario acudir a los estados contables donde se observa que la misma se encuentra endeudada con entidades financieras tales como el Banco Córdoba, por un monto equivalente a \$2.341.685,00, y el Banco Santander, por un monto equivalente a \$4.594.398,00. En el largo plazo la deuda financiera, con el Banco Macro asciende a \$10.000.000. En cuanto a los costos financieros, según datos de los últimos estados contables, ascienden a \$31.906.861,42, lo que representa un 10% del total de ventas, es decir que, por cada peso de venta, \$0.10 son costos financieros. Es una situación grave dada que el costo es variable y tiende a subir si el contexto macro financiero no mejora para Argentina.

A continuación, se realiza un análisis de la situación económica y financiera de la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi SRL en base a los últimos estados financieros publicados. Como se puede observar, en la Figura 2, la situación financiera y económica de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL ha empeorado desde el año 2018 al 2020. De hecho, para el año 2020 el plazo de cobranzas más stock supera al plazo de pago. Es decir que su capital de trabajo neto es deficiente.

Por su parte, la inmovilización del activo fijo, a lo largo del periodo 2020-2018 se ha mantenido relativamente constante. Para el año 2020, el 36.33% 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 las ratios de endeudamiento, se puede observar que la distribuidora se encuentra muy apalancada. En el corto plazo la situación es crítica en comparación con el largo plazo.

Además, la tasa de crecimiento que puede alcanzar la empresa sin financiamiento externo, mejora desde el 2018 al 2020. Para este último período la tasa interna de crecimiento fue del 1.41%. Es decir, que A. J. & J. A. Redolfi SRL podría crecer al 1.41% anual sin necesidad de fondos externos.

En cuanto al apalancamiento operativo es deficiente, la empresa presenta un grado de riesgo elevado, ya que sus flujos son muy sensibles ante cambios en el nivel de ventas.

| Indicadores   | 2020             | 2019             | 2018             |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Capital de Trabajo (Act. Cte - Pas. Cte)                    | \$ 30.775.376,51 | \$ 37.559.377,01 | \$ 15.493.417,34 |
| Capital de Trab. Operativo (Act. Cte - Pas. Cte)/Vtas + IVA | 0,10             | 0,14             | 0,07             |
| Plazo de Cobranzas  | 50               | 50               | 25               |
| Plazo de Stocks   | 61               | 54               | 62               |
| Plazo de Pago   | 43               | 49               | 53               |
| Inmovilización del activo (ANC / Activo total)              | 0,36             | 0,26             | 0,42             |
| Endeudamiento de corto plazo (Pasivo corriente/ PN)         | 1,06             | 0,92             | 0,60             |
| Endeudamiento de largo plazo (Pasivo no corriente/ PN)      | 0,55             | 0,44             | 0,08             |
| Tasa interna de crecimiento                                 | 1,41%            | 0,06%            | 0,01%            |
| Apalancamiento Operativo                                    | 3,43             | 5,27             | 5,62             |

Figura 2: Ratios de Redolfi

*Elaboración propia en base a Estados Contables de Redolfi S.R.L.*

Por otro lado, teniendo en cuenta los estados financieros de la empresa bajo análisis, se puede visualizar, para el último año conocido, que casi un 40% del total de activo estuvo conformado por cuentas a cobrar que representan derechos a favor del ente en el corto plazo, un porcentaje muy bajo de disponibilidades, de tan solo el 1.63% y una incidencia patrimonial de los bienes de uso alta reflejando un 33.57% del total del activo. Con ello, se quiere demostrar que la empresa tiene una estructura de inversión concentrada en activos fijos y derechos por cobrar con escasa disponibilidad inmediata para hacer frente a las adversidades que impone el mercado y la crisis económica actual. En cuanto a sus obligaciones, la empresa suele financiarse con los proveedores. Aun así, el 21.05% del total

de financiamiento está reflejado por fuentes externas, particularmente con entidades financieras como se expuso con anterioridad.

Es importante mencionar que si bien, el índice de liquidez corriente resultó ser, para el último ejercicio económico, 1.56, la liquidez ácida fue de 0.04, es decir que, por cada peso de pasivo corriente, la empresa tiene solo \$0.04 de disponibilidad. Es una situación financiera regular, dado que es posible, si los clientes no pagan sus deudas, que la empresa ingrese en una cesación de pagos por falta de fondos líquidos necesarios para afrontar la deuda de corto plazo.

## Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el objetivo general del presente trabajo es diseñar una planificación financiera para que la empresa Redolfi S.R.L pueda optimizar su estructura de capital de trabajo neto, en esta sección se abordan temas como la planificación financiera, tipos de planificaciones y estructura de capital.

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).

Según Román (2012) la planificación financiera se define como una técnica de la administración financiera con la que se pretende el estudio, evaluación y proyección de vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de una manera anticipada. Desde un punto más estructuralista, Ross (2012) sostiene que en las grandes corporaciones los propietarios no suelen participar de manera directa en la toma de decisiones, sobre todas las cotidianas. La corporación emplea administradores para que representen los intereses financieros a cargo de responder las tres preguntas que se plantearon. El mismo autor sostiene que la planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento de una empresa. Se interesa en los principales elementos de las políticas financieras y de inversión de una empresa sin examinar los componentes individuales de esas políticas en forma minuciosa.

Teniendo en cuenta a estos autores, se puede decir que la planificación financiera es una herramienta esencial para que una empresa logre abordar la optimización de los recursos internos con los que cuenta.

Por su parte Méndez (2019) diferencia dos tipos fundamentales de planificación financiera:

- Los planes financieros a largo plazo, denominados estratégicos, como actividades financieras que tienden a abarcar periodos que van desde dos a diez años. Los planes estratégicos más comunes son de cinco años. En estos planes se toman en cuenta las propuestas de desembolso en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo,

acciones de comercialización y desarrollo de productos, estructura de capital y mayores fuentes de financiamientos.

- Planes financieros a corto plazo, denominados operativos, los cuales abarcan generalmente periodos de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de venta y diversas modalidades de información operativa y financiera. Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma. Este tipo de planes está orientado a la optimización del capital de trabajo de neto en una organización.

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. Así es que, la estructura de financiamiento se puede definir como la combinación entre recursos financieros propios y ajenos; es la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes y a la inversión que la empresa necesita, para el cumplimiento de sus objetivos, lo cual se traduce en la forma en que se financian los activos de una empresa (Consuelo, William, Pendon & Cibeira, 2018).

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. 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 los recursos propios y de terceros. Así es que el autor Duran (2011) sostiene que el capital de trabajo es considerado como uno de los recursos requeridos por la empresa para operar. Está representado por las partidas de inversión que circulan de una u otra forma en la conducción normal del negocio. Es conocido como activo corriente y está compuesto principalmente por las cuentas de efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo, de acuerdo a Gómez y Atehortua (2017) tiene

relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujos de caja, es decir, la facilidad de convertir activos corrientes no líquidos en efectivo, condición necesaria para poder cancelar obligaciones a corto plazo. La forma en que se logre una menor o mayor incertidumbre en la empresa para generar flujos de caja o efectivo, será lo que determinará si se mantiene, disminuye o aumenta el nivel de capital de trabajo.

Siguiendo a Aguilar, Torres & Salazar (2017), la necesidad que exista un capital de trabajo dentro de la empresa, se puede evidenciar cuando aparecen diferencias entre el ciclo operativo de la empresa y su ciclo de efectivo. El ciclo operativo de la empresa es el período comprendido entre la compra de la materia prima, el proceso de transformación, la venta del producto terminado y el cobro al cliente. Por otra parte, el ciclo de caja abarca los días de financiamiento adicional que la empresa requiere para cubrir sus obligaciones.

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar (Ramírez Alcócer, 2014). La importancia del capital de trabajo, de acuerdo a Aguilar et.al (2017), radica en conocer el tiempo que pasa el dinero en cuentas por cobrar e inventario, hasta su recuperación. El ciclo de caja es un indicador para saber si se tiene o no solvencia para afrontar deudas, caso contrario, se tendría la necesidad de obtener un crédito. Un buen manejo del capital de trabajo sería posible siempre y cuando las políticas de cobro, pago e inventario, que tenga la empresa, se cumplan al pie de la letra.

Habiendo hecho la revisión literaria de los temas abordados en esta sección, es preciso adherir a la postura de Ross, quien sostiene 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. La postura de Ross es sumamente crítica y realista dado que los recursos financieros no resultan ser abundantes en una economía sesgada por la falta de financiamiento y la dificultad para su acceso.

Finalmente, integrando todos los conceptos abordados en esta sección del presente trabajo, se puede decir que la planificación financiera es un proceso estratégico que permite a las organizaciones administrar sus recursos por medio de herramientas capaces de mejorar el valor de las mismas en el corto y en el largo plazo. Así, es que, por medio de la

planificación financiera, la empresa analizada en este trabajo, podrá determinar la estructura de financiamiento óptima de su capital de trabajo y mejorarlo por medio de indicadores específicos como el plazo de cobranzas, inventarios y pago a proveedores. El principal objetivo de la administración del capital de trabajo es tener un dominio sobre todas las cuentas de los activos corrientes, así como de su financiamiento, y conseguir un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad. “Por estas razones, el director financiero y el personal dedican una parte considerable de su tiempo a los asuntos del capital de trabajo.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Teniendo en cuenta que la distribuidora Redolfi S.R.L ha trasladado su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa, el problema que afronta radica en optimizar su estructura de capital de trabajo neto para mejorar la autofinanciación y en particular su ciclo operativo deficiente. Esto se evidencia dado que el plazo de cobranzas y de stock, para el año 2020, asciende a 111 días, mientras que el plazo promedio de pago a proveedores se estimó en 43 días. Por ende, la administración del capital de trabajo neto o de maniobra de la empresa bajo análisis es deficiente, pudiendo generar un verdadero descalce financiero de corto plazo. Se plantea la necesidad de contar con un asesoramiento financiero que permita examinar las acciones concretas para mejorar dicho ciclo a partir de los plazos de cobranzas, pagos e inventarios. Dichas acciones tenderán a una óptima administración del capital de maniobra de la empresa objeto de estudio.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Se justifica resolver el problema detectado para evitar que el ciclo operativo neto de la empresa Redolfi acreciente su deficiencia, en un contexto donde la administración de los recursos disponibles es la panacea para hacer frente a una crisis macroeconómica que aqueja a diversos sectores de la sociedad argentina y la pandemia de covid-19 ha ralentizado su recuperación económica. Es crucial que empresas, tales como Redolfi, planifiquen cautela las acciones concretas tendientes a mejorar el autofinanciamiento por medio de la optimización de su capital de trabajo neto en el marco de una planificación del mismo. Es importante mencionar, que si la empresa no mejora la administración del capital de trabajo es probable que se generen sucesivos descalces financieros de corto plazo que atenten contra la continuidad de la distribuidora bajo un escenario de mucha incertidumbre económica y política como la que se transita en la actualidad argentina.

Vale la pena resolver el problema, ya que, de no hacerlo, la empresa Redolfi S.R.L podría asignar recursos disponibles en forma ineficiente, cuando los mismos resultan ser escaso y cierto criterio costosos también. La optimización del capital de trabajo neto y su

correcta administración tiendo a la consecución de la estrategia organizacional perseguida, liderar en costos, para poder fijar precios sumamente competitivos en relación a una competencia cada vez más agresiva en el sector de distribuidores de productos de consumo masivo.

#### *Conclusión diagnosticada*

Partiendo de la herramienta diagnóstica y habiendo detectado la debilidad de una ausencia de planificación financiera para optimizar un capital de trabajo neto o de maniobra deficiente, se concluye que la situación es crítica dado que el ciclo operativo neto de la empresa objeto de análisis es totalmente deficiente en virtud que el plazo de cobranzas e inventarios excede al plazo de pagos a proveedores, conduciendo a un desfase financiero de corto plazo insostenible en el tiempo y perjudicial para la salud financiera de una empresa que requiere liquidez para hacer frente a sus obligaciones de corto y mediano plazo.

El resultado final que se va a obtener es la administración óptima del capital de trabajo neto por medio de acciones concretas sobre los plazos de cobranzas, inventarios y pago a proveedores, para un sector que ha visto ralentizada sus operaciones a causa de una pandemia que parece no tener fin previsible. La planificación financiera dotará a la organización de mayor previsibilidad en un contexto de expansión organizacional materializado a través de la puesta en marcha del nuevo centro de distribución. El diseño de estrategias concretas tendientes a reducir los plazos de cobro y de *stock* de inventarios, al mismo tiempo de aquellas vinculadas con el aumento de los plazos de pago a proveedores, contribuirán a fortalecer la capacidad de maniobra organizacional en un escenario económico donde los recursos resultan escasos para las pequeñas y medianas empresas.

Con la implementación de una planificación financiera se obtendrá una estructura de capital de trabajo neto eficiente que impulse mejorar el valor interno de la empresa, garantizando su continuidad en un contexto económicamente adverso.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcance de contenido*

Se aborda un tema en materia de administración 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 en un contexto de expansión organizacional.

#### *Alcance Temporal*

El estudio se realizó en el segundo semestre del año 2021, para implementar la propuesta a partir de mediados del mes de diciembre del mismo año. El lapso de implementación se estimó en 2 meses, mientras que el seguimiento y mantenimiento de 10 meses, totalizando 12 meses entre implementación y seguimiento de la planificación financiera.

#### *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*

La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo. Se utilizaron los estados financieros de los periodos: 2018-2019 y 2020.

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.

### *Recursos*

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

Tabla 2: Detalle de recursos

| Recursos de Lanzamiento   |          |                     |
|---|----------|---------------------|
| Recursos humanos  | Módulos  | Valor en \$         |
| Honorarios profesionales para la planificación financiera (Valor del modulo de acuerdo al CPCE de Chubut. Resolución 1.554/20. Valor: \$3,600 | 25       | \$ 90.000,00        |
| Asistente administrativo  | 8        | \$ 28.800,00        |
| Recursos materiales   | Cantidad | Valor en \$         |
| Muebles y útiles  | 1        | \$ 22.500,00        |
| Computadora e impresora   | 1        | \$ 46.500,00        |
| Útiles y papelería  | 1        | \$ 1.600,00         |
| Total   |          | \$ 189.400,00       |
| Recursos de Mantenimiento   |          |                     |
| Recursos humanos  | Módulos  | Valor en \$ por año |
| Asesoramiento anual de asesor financiero  | 10       | \$ 36.000,00        |
| Recursos materiales y técnicos  | Cantidad | Valor en \$ por año |
| Conexión de internet  | 1        | \$ 42.000,00        |
| Informes de planificación financiera  | 1        | \$ 26.080,00        |
| Útiles y papelería  | 1        | \$ 19.200,00        |
| Total   |          | \$ 123.280,00       |

*Elaboración propia.*

### *Acciones y marco temporal*

Se propone una tabla de análisis horizontal para los periodos 2020-2018 indicando los cálculos realizados con respecto a plazo de cobranzas, *stock* de inventarios y pago a proveedores. Para cada uno de estos indicadores se establece la meta objetiva y las acciones concretas para alcanzarlo. Además, para determinar los tiempos estimados se utiliza un diagrama de Gantt, dividido por semanas con una extensión total de 55 días que comienza a

partir del 15 de diciembre de 2021, donde se determinan las tareas necesarias para arribar a cada objetivo específico.

Tabla 3: Acciones

| Indicador 1       | 2020    | 2019    | 2018    | Objetivo  | Acciones para alcanzarlo  |
|-------------------|---------|---------|---------|---|---|
| Plazo de Cobranza | 50 días | 50 días | 25 días | 30 días.  | <p>Teniendo en cuenta que el plazo de cobranza ha ido creciendo año tras año, es necesario reducirlo para mejorar el ciclo operativo bruto de la empresa.</p> <p>Una forma de mejorar esta ratio se puede lograr mediante la generación de una política de cobranzas estricta, que permita 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. Es preciso diseñar un sistema que de alertas tempranas a los responsables de otorgar créditos a aquellos clientes que se encuentren con una morosidad superior a 20 días. La política de otorgamiento de créditos</p> |
|                   |         |         |         | <p><i>Responsable de la medición:</i><br/>Jefe de Cobranzas</p> |   |

---

| Indicador 2          | 2020    | 2019    | 2018    | Objetivo   | debiere ser estricta para promover que los clientes cumplan con sus obligaciones en tiempo y forma.   |
|----------------------|---------|---------|---------|--|---|
| Plazo de Inventarios | 61 días | 54 días | 62 días | 30 días.   | <p>Acciones para alcanzarlo</p> <p>Los costos de inventarios resultan cruciales para optimizar el plazo de <i>stock</i>, ya que los costos de mantenimiento y almacenado de la mercadería suele crecer con el tiempo. Para que mejore el ciclo operativo bruto de la empresa es necesario disminuir los días de <i>stock</i>. Una de las formas de hacerlo es a través de mejoras en la logística, no solo la interna sino también la externa desde que se realiza el pedido hasta que llega al cliente. Otra manera de reducir esta ratio en Redolfi, puede lograrse bajando los costos de mercaderías, mediante el acceso a descuentos/bonificaciones en las compras por volúmenes mayores, exclusividad como clientes, etc. La disminución del costo en logística se puede</p> |
|                      |         |         |         | <p><i>Responsable de la medición:</i><br/>Jefe de Almacén.</p> |   |

---

---

|               |         |         |         |   |  |
|---------------|---------|---------|---------|---|--|
|               |         |         |         |   | alcanzar por medio de la implementación de nuevas tecnologías que permitan una administración eficiente del <i>stock</i> , teniendo en cuenta la trazabilidad del mismo en forma oportuna.   |
| Indicador 3   | 2020    | 2019    | 2018    | Objetivo  | Acciones para alcanzarlo   |
|               |         |         |         |   | La empresa debe conseguir financiamiento de corto plazo a través de una mayor divergencia entre los plazos de cobros y de pagos, también conocida como el financiamiento a través de los proveedores.  |
| Plazo de Pago | 43 días | 49 días | 53 días | Extender 25 días.   |  |
|               |         |         |         | <i>Responsable de la medición:</i><br>Encargado de administración | Para lograr aumentar este índice, la distribuidora debería tender a la negociación como herramienta estratégica para consensuar operaciones de compras, tomando como base el volumen, la exclusividad y los plazos transados. Esto resulta ser posible, dado que la empresa tiene una estrecha relación con sus proveedores.<br><br>Por otro lado, debería evitar la atomización de operaciones de |

---

compra en un número reducido de proveedores.

*Elaboración propia*

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

| Acciones  | Plazos   | Meses |   |   |   |   |   |
|---|----------|-------|---|---|---|---|---|
|   |          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Realizar un análisis financiero de la distribuidora                     | 10 días  | ■     |   |   |   |   |   |
| Realizar estudios de implementación de políticas de cobranza            | 15 días  | ■     |   |   |   |   |   |
| Realizar estudios de implementación de políticas de inventario          | 15 días  | ■     | ■ |   |   |   |   |
| Realizar estudios de implementación de políticas de pagos a proveedores | 15 días  |       | ■ |   |   |   |   |
| Proponer cambios en las áreas en base a las políticas                   | 5 días   |       | ■ |   |   |   |   |
| Analizar el impacto de los cambios al cabo de 3 meses                   | 90 días  | ■     | ■ | ■ |   |   |   |
| Freedback y ajustes para mejorar las mediciones                         | 30 días  |       |   |   | ■ |   |   |
| Analizar el impacto de los cambios al cabo de 6 meses                   | 180 días | ■     | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Evaluación de desempeño anual   | 5 días   |       |   |   |   |   | ■ |

Figura 2: Diagrama de Gantt. *Elaboración propia.*

| Acciones concretas  | Inicio     | Días | Fin        |
|---|------------|------|------------|
| Realizar un análisis financiero de la distribuidora                     | 1/12/2021  | 10   | 10/12/2021 |
| Realizar estudios de implementación de políticas de cobranza            | 25/12/2021 | 15   | 10/01/2022 |
| Realizar estudios de implementación de políticas de inventario          | 10/12/2021 | 15   | 25/1/2022  |
| Realizar estudios de implementación de políticas de pagos a proveedores | 25/12/2021 | 15   | 10/01/2022 |
| Proponer cambios en las áreas en base a las políticas                   | 10/12/2021 | 5    | 15/1/2022  |
| Analizar el impacto de los cambios al cabo de 3 meses                   | 15/12/2021 | 90   | 15/1/2022  |
| Freedback y ajustes para mejorar las mediciones                         | 15/12/2021 | 30   | 15/1/2022  |
| Analizar el impacto de los cambios al cabo de 6 meses                   | 15/12/2021 | 180  | 15/1/2022  |
| Evaluación de desempeño anual   | 15/12/2021 | 5    | 20/1/2022  |
| Plazo Total   |            | 365  |            |

Figura 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.

**Evaluación de la propuesta para la distribuidora Redolfi S.R.L**

Fecha 2022

1. ¿Fue posible mejorar ciclo operativo neto de la empresa?

|    |  |
|----|--|
| SI |  |
| NO |  |

2. ¿Fue posible optimizar el capital de trabajo neto de la empresa?

|    |  |
|----|--|
| SI |  |
| NO |  |

3. ¿Los efectos de la implementación propuestas fueron posibles de alcanzar?

|    |  |
|----|--|
| SI |  |
| NO |  |

4. ¿Considera que la planificación financiera del capital de trabajo neto fue suficiente para una óptima administración de los recursos de corto plazo?

|    |  |
|----|--|
| SI |  |
| NO |  |

5. ¿Se emplearon en forma eficiente los recursos humanos y materiales que Redolfi aplicó a ésta planificación?

|    |  |
|----|--|
| SI |  |
| NO |  |

Figura 4: Evaluación de la propuesta. *Elaboración propia*

## Conclusiones y recomendaciones

El objetivo general del presente trabajo fue analizar la estructura de financiamiento de la empresa 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 2021. Precisamente, se analizó el plazo de cobranzas, de *stock* de inventario y de pago a proveedores.

La contribución del presente reporte de caso implica facilitar a la distribuidora objeto de análisis 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.

Como fortaleza del trabajo se puede mencionar a la posibilidad de brindar un asesoramiento en cuanto a las principales acciones que la distribuidora podría implementar para alcanzar una administración eficiente de su capital de maniobra. Por su parte, mantener una estructura de financiamiento óptima, hará caer al mínimo la necesidad de financiamiento extremo y sus costos en intereses pagados.

En función del análisis económico y financiero confeccionado en base a los estados financieros, del período 2020-2018, se llega a la conclusión que la distribuidora tiene un ciclo operativo débil, es decir que el plazo de cobranzas y *stock* excede al de pago. A ello, se suma un fuerte endeudamiento en el corto plazo y relativamente aceptable en el largo plazo. Para aumentar el plazo de cliente, se propone esencialmente una revisión de la política de crédito que la empresa aplica con sus clientes evitando las morosidades e incentivando el pago de contado con importantes descuentos que resulten atractivos por dichos clientes. En cuanto al plazo de *stock* de inventarios, se propone mejorar los costos de logística y mantenimiento de la mercadería aumenta la rotación promedio de la misma. Finalmente, en cuanto al plazo de pago a proveedores, se propone la renegociación de los plazos garantizando cierta exclusividad de compra con respecto a productos premium. Por otro lado, evitar la atomización en la elección de proveedores facilitaría la negociación de plazos de pagos que beneficien a una empresa en pleno crecimiento empresarial como Redolfi.

Se recomienda que la organización promueva la planificación estratégica financiera como pilar fundamental para analizar el financiamiento de las acciones empresariales en post de un crecimiento sostenible y coordinando estrategias de capacitación, sobre temáticas financieras, capacitación del personal, políticas de cobros, manejo de inventarios y pagos a proveedores, para que de esta manera la distribuidora pueda evaluar otras acciones concretas de los componentes que inciden directamente en la administración de su capital de trabajo tal como un plan de *marketing* que tienda a posicionar la marca como líder en el mercado. Esto le permitirá acceder a una mayor capacidad de negociación frente a grupos de interés como clientes y proveedores. Además, se recomienda dotar a la empresa de sucesivos controles en cuanto al manejo de los recursos financieros y el ulterior endeudamiento para evitar acciones irresponsables por parte de sus integrantes que la conduzcan a una típica cesación de pago.

## Referencias

- Aguilar, J. G., Torres, S. G., & Salazar, A. A.** (2017). *Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes.*//*Importance of efficient management of working capital in SMEs. Ciencia unemi, 10(23), 30-39.* Recuperado el 19-10-2021 de <http://181.188.214.100/ojs/index.php/cienciaunemi/article/view/495>
- CADAM** (2021). *Principales aprendizajes y tendencias de los mayoristas en un año en pandemia y primeros datos de 2021.* Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. Recuperado el 10-08-2021 de <http://cadam.com.ar/mercados/>
- CAME** (2020). *Argentina: CAME brinda herramientas para impulsar las ventas digitales.* Recuperado el 10-08-2021 de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-came-brinda-herramientas-para-impulsar-las-ventas-digitales/>
- Consuelo, R., William, E., Pendon, M., & Cibeira, N.** (2018). *Estructura de financiamiento de pymes industriales argentinas.* Recuperado el 21-09-2021 de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/74867/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/74867/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CPCEBA** (2021). *Informe Económico de Coyuntura.* Recuperado el 10-08-2021 de <http://iec.consejo.org.ar/>
- Durán, Y.** (2011). *Administración del Capital de Trabajo: una herramienta financiera para la gerencia de las PyME tradicionales venezolanas. Visión gerencial, (1), 37-56.* Recuperado el 21-09-2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890008.pdf>

- Escobedo Almendial L.** (2016). *Evolución de la teoría sobre la Estructura Financiera Optima de las Empresas*. Recuperado el 10-08-2021 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000100007)
- Godoy, J.A.** (2012). *Teoría sobre la estructura de capital*. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI, Cali, Colombia. Recuperado el 21-09-2021 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)
- Gómez, D. C., & Atehortua, J. A. C.** (2017). *Análisis del ciclo de liquidez, ciclo de caja y el capital de trabajo neto operativo en el Hospital Marco Fidel Suárez de Bello*. *JSR Funlam Journal of Students' Research (histórico)*, (2), 56-65. Recuperado el 19-10-2021 de <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/JSR/article/view/2579>
- INDEC** (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 10-08-2021 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_21CDDCA5F8DD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf)
- Ley 27.545** (2021). *Ley de Góndolas*. Recuperado el 10-08-2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335538/norma.htm>
- Méndez, L.** (2019). *Apuntes de finanzas II: Tecnológicos de estudios superiores del oriente del estado de México*. Recuperado el 21-09-2021 de <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2009.004.pdf>
- Molina Santana, K. P.** (2018). *Análisis de la estructura óptima de capital para una empresa distribuidora de insumos fotográficos* (Doctoral dissertation, Corporación

- Universitaria Minuto de Dios). Recuperado el 10-08-2021 de  
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/6329>
- Monjaraz Peralta, C.** (2016). *Plan financiero empresarial de UNACEM*. Recuperado el 04-05-2021 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 10-08-2021 de  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/301430>
- Ramírez Alcócer, D. I.** (2014). *Modelo de administración del capital de trabajo, para maximizar los resultados financieros y mejorar la liquidez de las PYMES*.  
Recuperado el 19-10-2021 de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11729>
- Róman, C.** (2012). *Fundamentos de administración financiera* (8° edición) Estado de México, recuperado el 21-09-2021 de  
<https://estadosfinancierosblog.files.wordpress.com/2016/02/fundamentos-de-administracion-financiera-lectura-alumnos.pdf>
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B.** (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Editorial Mc. Graw Hill, México DF. Recuperado el 21-09-2021 de  
[https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas\\_-\\_Ross\\_9th](https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas_-_Ross_9th)
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B.** (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Editorial Mc. Graw Hill, México DF. Recuperado el 22-09-2021 de  
[https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas\\_-\\_Ross\\_9th](https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas_-_Ross_9th)