

**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 la distribuidora A.J. Y J. A. Redolfi S.R.L”

Alumna: Casas, Julieta Belén

Legajo: VCPB34042

DNI: 40.891.770

Director de TFG: González Torres, Alfredo.

Córdoba, Noviembre, 2021.

## **Resumen**

El objetivo 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 de capitales. El presente trabajo tuvo como objetivo determinar la estructura de financiamiento óptima para que la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., pueda tomar decisiones en condiciones de mayor certidumbre con respecto a la optimización del capital de trabajo neto en virtud del proceso de crecimiento organizacional que ha venido experimentando a partir de la apertura del nuevo centro de distribución. El análisis de indicadores de gestión económica y financiera ayudó a determinar la eficiencia en el uso del capital de trabajo y por medio de acciones correctivas sobre los plazos de cobranzas, stock y pago a proveedores se proveyó de soluciones asequibles para la optimización del capital de trabajo neto en un contexto de crecimiento organizacional. Con este trabajo se concluyó que la empresa objeto de análisis requiere de una optimización en cuanto a la administración de su capital de maniobra o de trabajo neto para poder sobrellevar la crisis financiera que azota al país.

*Palabras Claves: Planificación, Financiera, Optimización, Capital, Trabajo.*

## **Abstract**

The objective of financial planning is the preparation of a financial plan, a roadmap towards the proposed business objectives, regarding the management of finances and capital resources. The objective of this work was to determine the optimal financing structure so that the distributor AJ & JA Redolfi SRL can make decisions in conditions of greater certainty regarding the optimization of net working capital by virtue of the organizational growth process that has come experiencing from the opening of the new distribution center. The analysis of economic and financial management indicators helped to determine the efficiency in the use of working capital and through corrective actions on collection, stock and payment terms to suppliers, affordable solutions were provided for the optimization of working capital net in a context of organizational growth. With this work, it was concluded that the company under analysis requires optimization in terms of the management of its working capital or net working capital in order to cope with the financial crisis that is hitting the country.

*Keywords: Planning, Financial, Optimization, Capital, Work.*

## Índice

Introducción.....	1
Marco de referencia institucional .....	1
Descripción de la problemática .....	2
Antecedentes.....	2
Relevancia .....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
Análisis de situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto .....	8
Diagnóstico organizacional .....	12
Análisis Profesional.....	14
Marco Teórico .....	17
Diagnóstico y discusión.....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación de la relevancia del problema.....	21
Conclusión diagnosticada.....	22
Plan de Implementación .....	23
Alcance y Limitaciones .....	23
Recursos .....	23
Acciones y marco temporal .....	24
Evaluación de la propuesta.....	29
Conclusiones y Recomendaciones .....	31
Referencias .....	33

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

El presente trabajo busca diseñar una planificación financiera para que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. logre optimizar su capital de trabajo neto a partir de acciones concretas sobre los plazos de cobranzas, pagos y stock.

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. 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.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Desde 1910 los Redolfi S.R.L. está instalados en James Craik. En el año 2006 José Redolfi, fundador de la empresa, incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, posteriormente incorpora como socios a sus otros hijos. Desde el centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, 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. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004. La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva. El padre de José, debido a un accidente en su adolescencia, se vio impedido de seguir trabajando en la sodería, dado el peso de los productos y compró un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero en 1959, comenzaron con el actual negocio.

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.

En cuanto a los empleados, se puede decir que a través de los años, el número de trabajadores se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

#### *Descripción de la problemática*

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa se basa en la expansión organizacional captando nuevos mercados para colocar sus productos ganando exclusividad con sus clientes y generando 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 el traslado del centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa implica la necesidad de optimizar su capital de trabajo neto a partir de acciones concretas sobre los plazos de cobranzas, pagos a proveedores y stock, de forma tal de promover una estructura de financiamiento capaz de hacer frente a las necesidades financieras que la organización, en proceso de expansión, pudiese tener en un contexto de mucha incertidumbre como la que transita el mercado local producto de los des vaivenes políticos y económicos en Argentina.

#### *Antecedentes*

En cuanto a los antecedentes, el trabajo presentado por Alvarán Bedoya, Rojas Naranjo & Castrillón Jaramillo (2013) tuvo el objetivo de describir las políticas, estrategias y modelos utilizados en las grandes distribuidoras farmacéuticas de la ciudad de Pereira

para el establecimiento y administración del capital de trabajo operativo. Una de las conclusiones a las que se llegaron fue que las grandes distribuidoras de productos farmacéuticos de dicha localidad, manejan el capital de trabajo operativo como una verdadera estrategia para diferenciarse de su competencia. Así, es que las organizaciones tienden a mejorar el ciclo operativo neto por medio de la eficiencia en sus plazos de cobranzas, pagos y administración de inventarios. Este trabajo ha servido como base para abordar la problemática que la empresa Redolfi S.R.L. tiene entorno a la optimización de su capital de trabajo neto.

Por otro lado, 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 atender con su continuidad.

Finalmente, el trabajo presentado por Bermeo Guerrero (2019) tuvo el objetivo del analizar cómo se ha administrado el capital de trabajo en la Distribuidora Abad Hermanos Cía. Ltda., al investigar las principales cuentas como fueron efectivos, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, pudiendo evidenciar que la organización tuvo un problema de liquidez. El autor propuso políticas para la correcta administración del capital de trabajo para que la empresa pueda tener un mejor desempeño en sus operaciones. Dichas políticas estuvieron asociadas a mejorar los plazos de clientes, pagos e inventarios en un contexto de crecimiento organizacional. Este trabajo ha servido como base para dar solución a la problemática detectada en la empresa objeto de estudio de la presente investigación.

### *Relevancia*

Resulta conveniente analizar el caso planteado para determinar la estructura óptima de financiamiento para la optimización del capital de trabajo neto en la empresa Redolfi S.R.L., dado que es una condición necesaria para poder evitar descalces financieros que pongan en peligro la continuidad de la organización. Sin planificación financiera, la organización tendería a tomar fuentes de financiamiento poco adecuadas para solventar diversos proyectos asociados a una política de desarrollo empresarial. Los beneficios que resulten de este análisis radican en dotar a la empresa de herramientas y/o estrategias para mejorar el capital de trabajo neto por medio de acciones concretas sobre los plazos de cobranzas, pagos y stock. Un adecuado asesoramiento para que la empresa objeto de estudio tome conocimiento en cuanto a la forma de mejorar dichos indicadores resulta ser la panacea para hacer frente a un contexto de pandemia que ha ralentizado el crecimiento del consumo en diversos sectores económicos del país.

### *Objetivo general*

Diseñar estrategias para que la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, adopte una estructura de financiamiento a través de la óptima administración de su capital de trabajo neto para el año 2021.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Determinar el ciclo operativo neto de la distribuidora calculando los plazos de pago, stock y cobranzas.
- ✓ Determinar el capital de trabajo óptimo para que la distribuidora evite tener descalces financieros.
- ✓ Plantear acciones estratégicas que tiendan a mejorar los indicadores antes mencionados.
- ✓ Evaluar la propuesta de implementación de la presente planificación financiera.

## **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 cuanto a la misión, se puede decir que radica en atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Con respecto a los valores organizacionales, se pueden mencionar: el respeto los clientes, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo y una fuerte orientación al cliente.

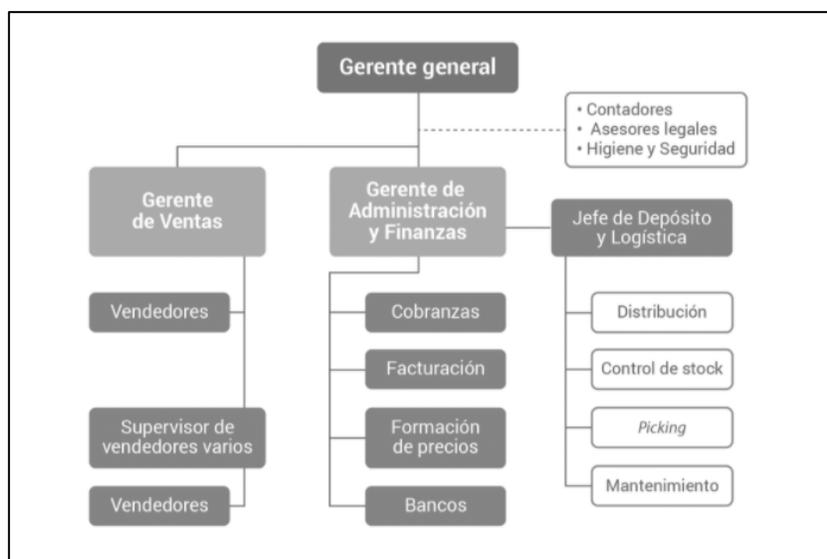
Dentro de las principales políticas que tiene la empresa, se puede mencionar:

- ✓ Maximizar la rentabilidad por medio de la reducción de costos para diferenciarse en cuanto a precios establecidos para sus productos.
- ✓ Orientar a la organización bajo una política de crecimiento perdurable en el tiempo, fortaleciendo las relaciones con sus clientes.
- ✓ Respetar los requerimientos de los clientes en cuanto a gustos, preferencias, calidades de productos.
- ✓ Tender hacia una relación de suma confianza con los proveedores, generando fuertes incentivos para la perdurabilidad de sus lazos.
- ✓ Promover un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo profesional en el marco del trabajo en equipo.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se dedica al sector mayorista de productos alimenticios 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.

La estrategia que la empresa 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 lo logra brindando un amplio surtido de productos a precios bajos si se los compara con los de los competidores.

En la Figura 1, se presenta el organigrama del Centro de James Craik representando la estructura interna de la empresa. Desde este centro se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. En dicha figura Se observa la estructura jerárquica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. encabezada por el gerente general, responsable de liderar y coordinar el trabajo de la empresa. Ubicándose por debajo en forma piramidal se encuentra el gerente de ventas, encargado de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión y ventas. Tiene a su cargo los vendedores de la empresa. Por otro lado, se encuentra el gerente de administración y finanzas, de este se desprenden cuatro sectores importantes, como el de cobranza, facturación, formación de precios y bancos. De este último gerente depende el jefe de depósito y logística quien es encargo de áreas como distribución, control de *stock*, *picking*, y mantenimiento. Además, la empresa posee un *staff*, donde se ubican los contadores, asesores legales, y los profesionales de higiene y seguridad.



*Figura 1.* Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a Redolfi S.R.L.

La industria de la distribución productos alimenticios es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada relativamente bajas. Para ingresar a la actividad de las distribuidoras se deben realizar grandes inversiones en infraestructura, equipamiento, sistemas informáticos, capacitación y logística, siendo complicado en la situación económica actual del país. Existe una falta de

diferenciación con los competidores ya que los servicios prestados por los mayoristas son bastantes estandarizados, por lo tanto similares. La industria se caracteriza por ser muy competitivo debido al posicionamiento de los competidores, los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Al ser un mercado de competencia perfecta, las barreras de entrada y de salida son bajas, la información de prácticamente completa (perfecta), por ende las empresas que forman ésta industria han de diferenciarse en cuanto a los costos, propugnando la estrategia de liderazgo en costos y adicionalmente diferenciándose con precios más bajos.

El poder de los proveedores es alto es, ya que los mismos fijan las condiciones de compra (precio, plazo, modalidad de pago, etc.) y establece la fecha de recepción de las mercaderías. Por ello, los restantes proveedores prácticamente no tienen incidencia en la estructura de costos ni en la planificación estratégica de este tipo de negocios.

El poder de los clientes es relativamente alto. Están compuestos por comercios minoristas como supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Los compradores que desean únicamente una marca determinada no tienen mucho poder de negociación con respecto al proveedor que vende con exclusividad. En la industria existe un alto grado de fragmentación de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica distintiva de la relación comercial. Además, en la industria prevalece la posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costos fijos elevados.

Con los productos actuales, la empresa Redolfi S.R.L, puede obtener una mayor cuota de mercado, desarrollando acciones para incrementar el nivel de consumo de los clientes actuales, manteniendo la exclusividad con los más importantes. Además, la empresa se caracteriza por implementar publicidad y promociones. Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Si bien los mercados están en continuo

movimiento y por tanto en constante cambio, es lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios. Sobre todo, ya que se trata de un mercado de consumo masivo de alimentos principalmente, donde los gustos y preferencias de los clientes cambian continuamente.

#### *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*

La empresa se ve afectada desde lo político en los continuos cambios que tiene el sistema tributario del país. Tal como, en las Ganancias de Sociedades: el gobierno impulsa la reducción de la carga tributaria para el 90% de las empresas, fortaleciendo la progresividad de la medida, solamente el 10% de las empresas pagará una alícuota del Impuesto a las Ganancias más elevada que la actual. Se acordaron los siguientes parámetros: un 25% para un primer tramo de beneficios de hasta \$5 millones de pesos anuales, un 30% para un tramo intermedio de \$5 millones a \$20 millones de pesos anuales, y para los beneficios superiores a ese umbral se aumentará al 35%. Se mantendría la alícuota del 7% para dividendos distribuidos en todos los casos (MECON, 2021). Esta situación afecta a Redolfi S.R.L. dado que es esperable que la empresa obtenga beneficios altos dado que el nivel de ventas en el último año, a pesar de las adversidades de la pandemia del covid-19, aumentase en un sector que no ha visto resentida su actividad dado que los bienes de consumo masivo se siguieron distribuyendo en forma normal.

La coalición de gobierno se resquebraja en Argentina. El desastre electoral del actual gobierno en las primarias legislativas del pasado septiembre parece haber profundizado las diferencias entre los integrantes de dicha coalición, sembrando incertidumbre en cuanto a la continuidad de las políticas implementadas e incluso poniendo en duda la gobernabilidad de un gobierno muy debilitado en cuanto a su imagen positiva

El grado de influencia de la política en las PyMEs, como Redolfi S.R.L., es alta, dado que las decisiones de un gobierno entorno a ayudar o no a empresas que pueden ver resentida su volumen de operación, producto de los efectos de la pandemia, es crucial para proteger al sector privado que genera fuentes de trabajo genuinas.

#### *Factor Económico*

A nivel económico, según el INDEC (2021) la variación mensual de la canasta básica de julio 2021 fue de 3%. Dentro de la composición de dicha variación hay un componente significativo que fue el alza de las tarifas y los combustibles generando un efectos derrame sobre toda la economía privada. Siendo esta una empresa de distribución se ve afectada por el incremento del combustible, ya que el mismo se suele trasladar directamente al precio de los bienes que distribuye.

Por otra parte, la inflación conlleva a consumos reducidos dado que afecta el poder de compra de los sectores económicos asalariados que ven erosionado su poder adquisitivo. También se ve afectada económicamente por las elevadas cargas fiscales que debe hacer frente la empresa. Sin embargo, en la actualidad existen beneficios fiscales que favorecen a la economía de la empresa, tales como ciertos incentivos provinciales que amortiguan el impacto de los ingresos brutos en la estructura de costos de la compañía. Con ello, se concluye que el grado de influencia de las variables macroeconómicas en la subsistencia de las empresas privadas es alta, dado que sin estabilidad macro es factible un desequilibrio de las finanzas de las PyMEs como la de Redolfi S.R.L., que dependen de liderar en costos para ofrecer precios más competitivos; ello es difícil en un contexto de inflación y presión fiscal elevada.

En cuanto a la tasa de desocupación, de acuerdo a INDEC (2021), la misma ascendió al 9.6% para el segundo trimestre del 2021. Ello configura una perforación de los diez puntos que venía, sostenidamente reflejando, pero los especialistas insisten en que el valor es alto y la generación de empleo en el sector privado es cada vez menor. Siguiendo la misma fuente, el estimador mensual de la actividad económica mostró un mejora del 2.5% para junio de 2021, lo cual es benefactor para la economía en su conjunto. Aun así, la recuperación económica es lenta y los pronósticos no son alentadores en un contexto donde

la inestabilidad política pone en duda que los problemas estructurales argentinos tales como la inflación, desocupación y pobreza, vayan a mejorar.

### *Factor Social*

Es importante mencionar que la pobreza y la desocupación en Argentina resultan ser dos flagelos para la sociedad actual y futura. Argentina reportó un leve descenso de la pobreza en el primer semestre de 2021, aunque las condiciones de vida de los sectores más vulnerables de la población continúan menoscabándose. En el primer semestre del año fue de 42%, mientras que la tasa desocupación para el segundo trimestre del mismo año ascendió a 9.6% (INDEC, 2021). Esta situación genera cierta tensión social que pone de manifiesto la falta de empleo en empresas tales como Redolfi y la voluntad de muchas similares en crear puestos genuinos de trabajo para contribuir al bienestar social.

La empresa se posiciona por encima de nuevos competidores gracias a su trayectoria, una de sus grandes ventajas en el mercado, por otro lado, la búsqueda social por reducir el consumo del tabaco puede llegar a generar incertidumbre en una empresa como Redolfi S. R. L. dado que su actividad principal está sumamente ligada a esta problemática.

Otro aspecto a considerar, es que si bien la tasa de desocupación ha disminuido, la misma sigue siendo alta. La destrucción de puestos de trabajo, producto de los efectos adversos de la pandemia del covid-19, impacta directamente en el tejido social de los sectores más vulnerables que carecen de recursos para destinarlos al consumo de bienes como los distribuidos por Redolfi.

### *Factor Tecnológico*

La tecnología juega un papel importante hoy en día en cualquier empresa, dado que el crecimiento y la permanencia de una organización en el mercado van de la mano de la tecnología. El uso de internet es clave para la expansión de una empresa, ya que facilita la comunicación con nuevos clientes incluso posibles socios.

La tecnología ha brindado herramientas imprescindibles para todas las áreas de una empresa, algunas de ellas: programas de gestión, nuevas maquinarias, nuevas formas de distribución, como también nuevos transportes y *marketing*. No obstante, el uso de la

tecnología implica un costo adicional para la organización, la energía consumida por nuevas máquinas, el aumento de combustible por motores de mayor porte, incluso en la capacitación permanente de todas las personas que integran la empresa para el manejo correcto de las nuevas tecnologías. En particular, Redolfi requiere implementar nuevas tecnologías que se relacionen con la administración de sus *stock* para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos y la satisfacción de los clientes actuales y potenciales que demanden mayores volúmenes de mercadería comercializada.

Con ello, se puede decir que el grado de influencia de los avances tecnológicos es alto, dado que posibilitaría eficientizar la administración de su stock e incluyo implementar planes de marketing digital para aumentar la participación relativa en el mercado.

#### *Factor Ecológico*

La concientización social ha aumentado la importancia por la calidad ambiental. Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se crea la conexión entre la empresa y el entorno ecológico, donde las mismas deciden voluntariamente lleva a cabo su actividad de forma responsable y sostenible; y con el compromiso de preservar el medio ambiente.

El sector de las distribuidoras mayoristas de productos alimenticios y bebidas en general no practica la responsabilidad social empresarial. Este tipo de prácticas podría ser una verdadera estrategia para que las empresas agreguen valor a sus negocios bajo un escenario mundial donde el cuidado del medio ambiente y el impacto de las acciones económicas sobre las comunidades es tenido en cuenta al momento de negociar con diversos grupos de interés como clientes, proveedores, estados, etc.

#### *Factor Legal*

Cumplir con la ley y la normativa vigente es de suma importancia en el área empresarial de esta manera se evitan futuros problemas. Una de las normativas vigente en la actualidad es la ley 27.545, Ley de Góndolas, tiene como objetivo brindar una mayor oferta en las grandes cadenas de supermercados y posibilitar un trato equitativo con las PyMEs, cooperativas y emprendimientos de la agricultura familiar (Ley 27.545, 2020).

Por otro lado, en agosto del 2003 se sancionó la ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano. Esta ordenanza ha impulsado a que Redolfi lleve a cabo el proyecto más grande de su historia, la construcción de un nuevo centro de distribución en las afueras de la ciudad con el objetivo de cumplimentar dicha norma y poder abastecer a los nuevos mercados que pretende captar con sus servicios de distribución.

### *Diagnóstico organizacional*

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

### *Fortalezas*

- ✓ Importante trayectoria de 50 años con amplia experiencia en la distribución de bienes de consumo masivo.
- ✓ Buen ambiente laboral para el desarrollo de habilidades y competencias personales.
- ✓ Ubicación estratégica.
- ✓ Gran porcentaje de ventas al contado, lo que garantiza una liquidez inmediata adecuada para comprar mercaderías.
- ✓ Excelencia en el trato de clientes y proveedores, lo que configura una estrategia de diferenciación.
- ✓ Amplio surtido de productos.
- ✓ Bajo nivel de endeudamiento.
- ✓ Importante cartera de clientes.
- ✓ Precios bajos con relación a los competidores.
- ✓ Buena relación con los empleados.

### *Oportunidades*

- ✓ Mercado potenciales no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.
- ✓ Crecimiento del consumo de bienes *Premium*.
- ✓ Creciente demanda de bienes de consumo masivo.

- ✓ Política que el actual gobierno ha impulsado para incentivar el consumo interno por medio de diversas transferencias de dinero a la población.

#### *Debilidades*

- ✓ Administración del capital de trabajo neto ineficiente
- ✓ Los plazos de cobranzas y stock exceden al plazo de pago a proveedores.
- ✓ La estructura de los precios está fuertemente influenciada por la elevada carga de los impuestos y los costos financieros que la empresa debe afrontar.
- ✓ No cuenta con una planificación financiera.
- ✓ No cuenta con variado sistema de cobro.
- ✓ No cuenta con sistema de control interno.
- ✓ No se realiza evaluaciones a los proveedores.
- ✓ Falta de sistema de inventario.
- ✓ Cuenta con poca publicidad.
- ✓ No cuenta con planes de financiación para sus clientes.
- ✓ Falta de proceso de selección de empleados.
- ✓ No dispone de proceso de inducción para los distintos cargos y puestos.
- ✓ No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- ✓ No se encuentra inscrita en el régimen de PyME.
- ✓ Inexistencia de área contable e impositiva.

#### *Amenazas*

- ✓ Presión fiscal elevada en el país con múltiples imposiciones nacionales, provinciales y locales.
- ✓ Precios limitados para productos de la canasta básica.
- ✓ Potenciales competidores en la actividad.
- ✓ Creciente inflación.
- ✓ Reducción del consumo en determinados productos por la situación actual del país.
- ✓ Aumento del combustible.

La importante trayectoria de 50 años, junto con su ubicación estratégica y su amplio surtido de productos hacen frente a las amenazas de competidores en la actividad. Por otra parte, una notable oportunidad exhibida en el análisis, que en la actualidad juega un papel importante es la innovación tecnológica, en función de esto la empresa podría implementar un sistema de inventarios que le permitirá reducir el quiebre de *stock* que tiene. Otra fortaleza crucial a utilizar, son las ventas con pocas restricciones, puesto que en algunas aperturas de negocios, los clientes suelen hacer su pedido en volúmenes mínimos.

Como debilidad se puede mencionar a la falta de estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actividad, acotando la llegada de la empresa a los clientes actuales y potenciales. A ello, se le suma la ausencia de una planificación financiera capaz de determinar el capital de trabajo neto óptimo para el desarrollo de las actividades de comercialización y distribución de sus productos.

La principal amenaza detectada se relaciona con la situación socio económico que transita el país, con elevada inflación, recesión, desocupación e incremento de la pobreza. A ello se le adicional un sistema tributario con tendencia regresiva que prima la recaudación sobre la productividad del sector privado. Todo ello, en un contexto de una pandemia del covid-19 que ha ralentizado la recuperación económica que Argentina requiere para preservar su bienestar.

### *Análisis Profesional*

En primer lugar, se expone en la Figura 2 un análisis de vertical de los estados financieros para los dos últimos ejercicios económicos.

ACTIVO	2020	%	2019	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	\$ 2.178.770,08	1,63%	\$ 9.954.707,30	9,39%
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941,30	39,74%	\$ 45.888.641,48	43,29%
Otras cuentas por cobrar	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Bienes de cambio	\$ 29.827.616,96	22,30%	\$ 22.944.320,74	21,65%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 85.149.328,34</b>		<b>\$ 78.787.669,52</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	\$ 44.894.286,49	33,57%	\$ 27.205.302,71	25,67%
Otros activos no corrientes	\$ 3.690.552,83	2,76%	\$ -	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 48.584.839,32</b>		<b>\$ 27.205.302,71</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 133.734.167,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 105.992.972,23</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	\$ 32.134.173,83	24,03%	\$ 21.981.198,51	20,74%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 13.612.500,00	10,18%	\$ 11.570.625,00	10,92%
Cargas Fiscales	\$ 8.627.278,00	6,45%	\$ 7.676.469,00	7,24%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 54.373.951,83</b>		<b>\$ 41.228.292,51</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	\$ 28.149.042,99	21,05%	\$ 18.149.042,99	17,12%
Otros pasivos no corrientes		0,00%	\$ 1.600.000,00	1,51%
Otras cuentas por pagar		0,00%		0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 28.149.042,99</b>		<b>\$ 19.749.042,99</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 82.522.994,82</b>		<b>\$ 60.977.335,50</b>	
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 51.211.172,84</b>	<b>38,29%</b>	<b>\$ 45.015.636,73</b>	<b>42,47%</b>
<b>PN + P</b>	<b>\$ 133.734.167,66</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 105.992.972,23</b>	<b>100,00%</b>

Figura 2: Composición patrimonial-Análisis Vertical.

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

Como se puede observar, del total de activo de la empresa, un 39.74% está reflejado por las cuentas por cobrar y un 22.30% de inventarios. Es decir, que más de la mitad del activo corriente está conformado por clientes y bienes de cambio que la empresa comercializa y distribuye. En cuanto al pasivo corriente, el 24.03% está formado por cuentas a pagar, con lo cual la incidencia de las deudas comerciales con proveedores es sustancial.

A continuación, se expone en la Figura 3 el cálculo de los ratios de la empresa correspondiente a los tres últimos ejercicios económicos:

Ratios	2020	2019	2018
Capital de trabajo	\$ 30.775.397,00	\$ 37.559.377,00	\$ 15.493.417,00
Plazo de clientes	50	51	25
Plazo de inventarios	56	34	26
Plazo de pago	43	49	53
Endeudamiento Cp	1,05	0,92	0,6
Endeudamiento Lp	0,54	0,44	0,08

Figura 3: Ratios

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

Como se puede observar, la distribuidora Redolfi S.R.L. posee un ciclo operativo neto deficiente dado el plazo de clientes e inventarios excede el plazo de pago a proveedores. Eso genera problemas en la administración de su capital de trabajo neto para hacer frente a la operatoria corriente que la organización requiere para desarrollarse comercialmente. A su vez, el endeudamiento de corto plazo, para el último ejercicio económico, es muy alto; a ello se le adiciona uno de largo plazo con un valor crítico dado que por cada peso de patrimonio neto, \$0.54 resultaron ser deudas no corrientes.

Finalmente, es preciso mencionar que se proyecta un contexto favorable para el sector donde está inmersa la organización en razón de un crecimiento en el consumo de productos de primera necesidad como los que logra distribuir la empresa analizada en el presente trabajo. Aun así, es necesario puntualizar que el contexto macroeconómico del país, signado por la inflación galopante, genera un deterioro en el poder de compra de muchos de los consumidores que han de tener ingresos fijos. Esta situación genera que los mismos tiendan a sustituir el consumo de ciertos bienes, *Premium*, por otros de menor calidad que la empresa debiera pensar en comenzar a distribuir para no perder mercado. Ante esta situación, se vuelve imperiosamente necesario que toda organización minimice el tiempo que la mercadería ha de estar en el almacén, en otras palabras que aumente el nivel de rotación de las mismas, para evitar costos de conservación y mantenimiento onerosamente excesivos en el tiempo por la no venta de bienes que dejan de consumirse debido a los cambios de gustos y preferencias de los consumidores.

## Marco Teórico

Dado 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, se abordaron temas como función y estrategias de financiamiento, planificación financiera y estructura de capital.

Delgado y Chávez (2018) describen que cualquiera sea el tipo de empresa, todas necesitan de un financiamiento para poder subsistir, así mismo enuncian que las principales fuentes de financiamiento son el crédito bancario, los aportes de socios, reinversión de utilidades, entre otras. A partir de lo antes mencionado se puede sumar el planteo de Guercio, Oliveras, Vigier y Briozzo (2015), quienes sostienen que la función financiera puede estar restringida a las características de la empresa, ya que para algunos implica un tipo de discriminación mientras que para otros se refiere al tamaño, a la edad o al sector de la empresa.

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 (Bravo, Zurita y Segovia, 2017).

Luego de la revisión bibliográfica de los autores precedentes, se puede decir que la administración financiera propiamente dicha se relaciona estrictamente con la estrategia corporativa de una organización en diferentes estadios de su vida, como ser el corto o el largo plazo.

Según Bertoni (2015) establecer las fuentes de financiamiento que permitan optimizar el capital, constituye un problema significativo, lo que se complica cuando se trata de una pyme, por las restricciones y más aún en contextos inestables como lo es en las economías latinoamericanas, esto hace necesario tener en claro la información sobre las variables que incidirán en su desempeño futuro para que no queden expuestas a quebrantos

y situaciones de insolvencia. Las entidades financieras ejercen un racionamiento del crédito hacia estas entidades por lo que no les es fácil el acceso a este instrumento. Espinoza (2017) identifica estrategias de inversión y financiamiento que generan rentabilidad en las grandes empresas. Sin importar el tipo de economía de que se trate, el crédito forma parte esencial para crear una empresa, potenciar su desarrollo, llevar a cabo un proyecto o mantener un capital de trabajo constante, esto es porque muy pocas empresas pueden soportar su viabilidad con recursos propios.

En términos generales, se puede decir que las fuentes de financiamientos que ha de emplear una organización resultan necesarias para el desarrollo y crecimiento frente a la consecución de diversos proyectos de inversión, tanto en el corto como el largo plazo.

La planificación financiera, según Paredes Chacín (2017), está relacionada directamente a lograr una adecuada participación en las decisiones orientadas a la reducción de costos, a controles estrictos, a la eficiencia administrativa, a una buena utilización de recursos y a la coordinación eficiente de actividades administrativas, entre otras.

Por su parte, los autores Pérez, Bertoni, Sattler y Terreno (2015) la definen 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. Núñez (2020) también se refiere a la planificación financiera diciendo que la misma se lleva a cabo mediante un relevamiento de datos históricos, los mismos son obtenidos de los distintos estados contables considerando importante realizar análisis financieros y constantes controles con el fin de obtener información detallada de la realidad económica y financiera de las empresas, determinando las causantes de ingresos o pérdidas ocasionadas y estableciendo la estructura de capital óptima.

Teniendo en cuenta a dichos autores, es preciso mencionar que la planificación financiera permite prever un uso racional de recursos escasos en un mundo donde las necesidades de financiación resultan ser abundantes.

Ramírez, Castañeda y Canto (2017) sostiene que la estructura de capital es lo mismo que decir estructura de financiamiento, por ende implica la forma en que las empresas se financian, ya sea con deudas a largo plazo o con capital propio. De esta manera se deben realizar análisis muy detallados al cabo de tomar la mejor decisión posible.

Adicionalmente, la teoría de *Trade-off*, también denominada teoría estática o equilibrio estático de la estructura de capital, apela a que en toda organización existen variables específicas que afectan la estructura financiera de la empresa, algunos de ellas son los activos tangibles y la rentabilidad, es decir la empresa que tenga mayor cantidad de activos tangibles tendrá más apalancamiento, dado que estos pueden actuar como colaterales para contrarrestar los conflictos de interés entre accionistas y acreedores. Si se logra reducir estos conflictos y se los compara con la insolvencia en los costos que generan las deudas, se lograra establecer una estructura de financiamiento optima y así generar valor a la organización (Hernández, 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. 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.

La administración del capital de trabajo, de acuerdo a Lorenzo y Solis (2010), se refiere al manejo de las cuentas corrientes de una organización que incluyen activos y pasivos circulantes, posibilitando la obtención de resultados favorables desde el punto de vista económico financiero para la organización. Todas estas decisiones repercuten finalmente en la liquidez de la entidad, por ello es de vital importancia el conocimiento de todas las técnicas de administración que tributan al manejo eficiente del mismo.

La administración del capital de trabajo presenta aspectos que la hacen especialmente importante para la salud financiera de la empresa. Las estadísticas indican que la principal porción del tiempo de la mayoría de los administradores financieros se dedica a las operaciones internas diarias de la empresa que caen bajo el terreno de la administración del capital de trabajo. Todas las operaciones de la empresa deben ser financiadas por lo que es imperativo que el administrador financiero se mantenga al tanto

de las tendencias de estas operaciones y del impacto que tendrán en el mismo. La no posibilidad de las empresas de hacer una exacta proyección de sus flujos de caja determina la necesidad de capital de trabajo en la empresa para poder financiar sus deudas a corto plazo (Rangel y Caballero, 2014).

Finalmente, integrando todos los conceptos desarrollados en esta sección, se considera que para conseguir desarrollar una estructura de financiamiento óptima, no solo habrá que encontrar distintas alternativas de financiamiento, sino que habrá que manejar mejor la información con la que se cuenta del mercado ya sea de los clientes, proveedores y acreedores, como así también la información interna a la empresa a fin de lograr un eficiente uso en los recursos, poder brindar mayor apalancamiento interno y evitar el endeudamiento externo. Determinar la estructura de financiamiento óptima del capital de trabajo en una empresa, como el objeto de estudio del presente trabajo, es crucial para efficientizar la administración efectiva de los recursos disponibles en un contexto donde los mismos no abundan y tienden a ser cada vez más costosa.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

El problema que posee la empresa objeto de estudio es optimizar su estructura de capital de trabajo para mejorar su ciclo operativo neto deficiente en un contexto post pandémico que ha obligado a las organizaciones a eficientizar el uso de los recursos disponible entre las abundantes necesidades financieras que pudiesen presentarse para subsistir en un mercado cada vez más competitivo. En particular, el ciclo operativo neto de Redolfi, para el año 2020, ha resultado ser deficiente, ya que el plazo de clientes y stock, que asciendo a 50 y 56 días respectivamente, excede el plazo de pago a proveedores que se ubicó en 43 días. Mejorar los plazos de cobranzas, de inventarios y proveedores conducirían a una optimización de la administración del capital de trabajo neto en una empresa que busca autofinanciar sus operaciones.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Se justifica resolver el problema detectado para permitir que Redolfi S.R.L. cuente con un capital de manobra acorde a un escenario de expansión organizacional, materializado por medio del traslado de su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa que ya tiene construido y en funcionamiento. Por otro lado, se busca menos estrés financiero, teniendo más efectivo y liquidez para afrontar los cambios repentinos que el mercado exige para subsistir en un sector cada vez más competitivo.

La empresa exhibe una administración del capital de trabajo deficiente y desde el punto de vista evolutivo, 2018-2020, ha empeorado la situación. El plazo de clientes ha aumentado mientras que el de stock de inventario se ha mantenido relativamente estable. Pero el plazo promedio de pago a proveedores ha caído en ese período.

Vale la pena resolver el problema, ya que de la administración del capital de trabajo resulta ser deficiente en términos de resultados adversos para una empresa que tiende a la expansión organizacional y probablemente su cartera de clientes aumente, al igual que el manejo de stock de mercaderías y por ende el flujo de operaciones con proveedores actuales y potenciales para poder abastecer a las nuevas demandas del mercado.

### *Conclusión diagnosticada*

Teniendo en cuenta la debilidad detectada en la distribuidora Redolfi S.R.L., cuyos plazos de cobranzas y stocks de mercaderías que resultan exceder el plazo de pago a proveedores, generando un problema financiero de corto plazo crítico que podría llevar a la empresa a un descalce financiero fatal, se concluye que la planificación de la administración de su capital de trabajo o maniobra es indispensable para la subsistencia en un contexto donde los recursos financieros son cruciales para hacer frente a las adversidades que la situación post pandémica reflota después de más de un año de estancamiento relativo de una económica que parece tener una lenta recuperación.

A pesar de ello, la inflación galopante en la economía argentina, resulta ser un obstáculo para que ciertas organizaciones proyecten un sendero de crecimiento certero, dado que la misma impacta en el consumo de bienes y servicios, como también en la estructura de costos fijos y variables que la organización tiene que afrontar.

Se proponen acciones concretas para mejorar los ratios que influyen directamente en la administración del capital de trabajo neto de Redolfi, desde el plazo de clientes, inventario hasta el plazo de pago a proveedores.

El resultado final que se va a obtener resultaría ser una determinación de una estructura de financiamiento para optimizar el capital de trabajo neto en la empresa Redolfi S.R.L. por medio de la reducción de los plazos de cobranzas y stock de inventarios, al mismo tiempo de aumentar los plazos de pago a proveedores. Todo ello, con acciones concretas y estratégicas que tiendan a fijar políticas asequibles para una empresa en pleno proceso de expansión organizacional.

Con la implementación de la planificación financiera se obtendrá una estructura de capital de trabajo neto óptima que permita a la empresa maniobrar en un escenario adverso desde el punto de vista macroeconómico caracterizado por inflación, lenta recuperación del producto y en particular un consumo interno deprimido.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcance*

Se aborda un tema en materia de planificación financiera, con el objetivo general de optimizar el capital de trabajo neto de la distribuidora A.J. & J.A Redolfi S.R.L a través de acciones estratégicas sobre los plazos de cobranzas, inventarios y pago a proveedores.

El estudio se realizó comprendiendo el segundo semestre del año 2021, para implementar la propuesta a partir de enero del año 2022 durante un lapso de 60 días corridos, es decir ocho semanas, y un plazo de diez meses para el seguimiento de la propuesta.

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.

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo mixto, de naturaleza descriptiva.

#### *Limitaciones*

La elaboración trabajo fue factible, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo. Se utilizaron los estados contables del período 2018-2020.

Para la realización de este reporte de caso se busca determinar acciones estratégicas sobre la estructura de capital de trabajo neto de la empresa por medio del análisis de ratios. Se limita a un estudio de información proporcionada por la organización por lo que no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la elaboración de dicho análisis.

#### *Recursos*

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

Tabla 1: Recursos de lanzamiento

<b>Recursos de Lanzamiento</b>		
<b>Mano de obra</b>	Módulos	Valor en \$
Honorarios profesionales para la planificación financiera *	20	\$ 52.000,00
<b>Recursos materiales</b>	Cantidad	Valor en \$
Mobiliario	1	\$ 25.000,00
Computadora e impresora	1	\$ 92.789,00
Útiles y papelería	1	\$ 1.500,00
Total		\$ 171.289,00

\*De acuerdo a Resolución 19/21 del CPCE de Cba. Valor del módulo: \$2.600

*Elaboración propia.*

Tabla 2: Recursos de mantenimiento

<b>Recursos de Mantenimiento (anualizados)</b>		
<b>Recursos humanos</b>	Módulos	Valor en \$ por año
Asesoramiento anual de asesor financiero	5 mensuales	\$ 156.000,00
<b>Recursos materiales y técnicos</b>	Cantidad	Valor en \$ por año
Conexión de internet	1	\$ 43.200,00
Informes de planificación financiera	1	\$ 26.000,00
Útiles y papelería	1	\$ 18.000,00
Total		\$ 243.200,00

\*De acuerdo a Resolución 19/21 del CPCE de Cba. Valor del módulo: \$2.600

*Elaboración propia.*

#### *Acciones y marco temporal*

En la Tabla 3 se propone un esquema de acciones concretas para mejorar los ratios que inciden directamente en la determinación del capital de trabajo neto de la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L., con el fin de determinar su estructura de financiamiento óptima.

Los ratios a considerar fueron:

1. Plazo de cliente.
2. Plazo de stock.
3. Plazo de proveedores.

Seguidamente se expone el diagrama de Gantt con el detalle de las acciones concretas a realizar con un plazo total de 60 días corridos a contar a partir del primero de diciembre del año 2021.

Tabla 3: Acciones

<b>Ratio 1</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones concretas</b>
Plazo de Clientes	50 días	51 días	25 días	20 días	<p>Para poder mejorar cualquier métrica de negocio, el paso previo es conocerla y por tanto ejecutar una adecuada medición de la misma. Para reducir el plazo de clientes es necesario fijar una política de cobranza específica sobre la base de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agilizar el proceso de facturación de forma que las facturas sean generadas y enviadas tan rápido como sea posible.</li> <li>2. Establecer incentivos reales al pronto pago, de esta forma el cliente no lo verá como un “acoso” en busca del cobro, sino como un incentivo, por ejemplo un descuento por haber pagado en término la factura sin generarse morosidad alguna.</li> <li>3. Establecer políticas especiales para el cobro más ágil de los nuevos clientes instrumentando canales</li> </ol>

					digitales para dicho cobro.  Responsable de mejora: Gerente de cobranzas.
<b>Ratio 2</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones concretas</b>
Plazo de stock	56 días	34 días	26 días	30 días	<p>Los procedimientos de reducción del nivel de inventario deben considerarse como una mejor práctica e incorporarse a la cultura empresarial de la distribuidora. Las acciones concretas involucran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener registros exactos de los inventarios: el seguimiento exacto del inventario en tiempo real debe abarcar la entrada de proveedores, las ubicaciones en almacenes internos, <i>stock</i> de seguridad y salida de productos del almacén. Se propone utilizar un sistema como un ERP.</li> <li>2. La automatización de todos los procesos de administración de inventario reduce el error manual, aumenta la visibilidad y maximiza la eficiencia.</li> <li>3. Calcular stock de seguridad en función del nivel de servicio</li> </ol>

					<p>al cliente.</p> <p>4. Establecer confianza y buenas relaciones de trabajo con los proveedores, promoviendo la reducción en el tiempo de entrega y solo recibir la mercadería cuando sea necesario para la comercialización. De esta forma se evitan los altos costos de mantenimiento de stock en el almacén del Redolfi.</p> <p>Responsable de mejora: Gerente de compras.</p>
<b>Ratio 3</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones concretas</b>
Plazo de proveedores	43 días	49 días	53 días	50 días	<p>El objetivo es aumentar el período de pago a proveedores para compensar el ciclo operativo bruto de la empresa Redolfi. Para ello se propone establecer canales específicos de negociación con los proveedores existentes, garantizando la compra de un volumen significativo de mercancías a cambio, no solo de bonificaciones, sino también de extensión de plazo de pago. Por</p>

					<p>su parte, el pronto pago a los proveedores siempre debe contemplar el máximo descuento posible para preservar el flujo de fondos de la distribuidora.</p> <p>Otras de las acciones concretas que se vincular a extender el plazo de pago tienen relación con ofrecer garantías de cobro a tus proveedores con el objetivo de ajustar plazos con el proveedor en aquellos casos que sea complicado convencerlos para pagarles en una fecha posterior. Esas garantías pueden consistir en el denominado <i>confirming</i>.</p> <p>Responsable de mejora: Gerente de pagos.</p>
--	--	--	--	--	---

*Elaboración propia*

A continuación, se expone el diagrama de Gantt con las acciones concretas para la ejecución de la planificación financiera tendiente a determinar la estructura óptima del capital de trabajo neto en la distribuidora Redolfi y el ulterior seguimiento.

Redolfi S.R.L																		
Acciones Concretas	Semanas de los primeros 2 meses año 2022								Meses-Año 2022									
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
Análisis financiero y económico de la empresa	■												■					■
Implementación de la política de cobranzas		■																
Implementación de la política de inventario			■															
Implementación de la política de proveedores				■														
Capacitar a los integrantes del área de cobranzas					■													
Capacitar a los integrantes del área de compras						■												
Capacitar a los integrantes del área de pago							■											
Evaluar el desempeño interno de capacitaciones								■					■		■			■
Retroalimentación									■									
Medición de ROI																		■
<b>Plazo Total</b>	<b>60 días</b>								<b>Seguimiento</b>									

Figura 2: Diagrama de Gantt

*Elaboración propia.*

### *Evaluación de la propuesta*

A continuación se exponen indicadores que pretenden evaluar el desempeño de las capacitaciones en las diversas áreas de Redolfi que involucran mejoras en los ratios que inciden sobre la estructura de capital de trabajo neto.

#### **1. Nivel de capacitación adquirido en el área de cobranzas**

$$= \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas durante el periodo en el área de ventas a crédito}}{\text{Capacitaciones planificadas durante el mismo período}} \times 100$$

#### **2. Nivel de capacitación adquirido para el manejo de inventarios**

$$= \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas en almacén}}{\text{Capacitaciones planificadas en almacén}} \times 100$$

#### **3. Nivel de capacitación adquirido en el área de pagos a proveedores**

$$= \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas durante el periodo en el área de pagos a proveedores}}{\text{Capacitaciones planificadas durante el mismo período}} \times 100$$

Se propone que la medición de éstos indicadores se realicen una vez que hayan implementados las acciones concretas expuestas en la Tabla 3 y luego de haber finalizado el proceso de capacitación de los miembros de cada área involucrada.

Por otro lado, es preciso mencionar dos escenarios:

Uno optimista, que implica que la situación económica de Argentina se encamine a un equilibrio de sus variables agregadas, y otro pesimista, que implica un descontrol de precios, mayor desocupación, devaluación y recesión.

En el primero, es de esperar que la empresa pueda planificar la consecución de estrategias tendientes a mejorar la posición del ciclo operativo neto. Para lo cual, las acciones vinculadas en el presente trabajo resultaría de mucha ayuda.

En el segundo, la distorsión de las estructuras de precios y costos imparte un esquema de incertidumbre en cuanto a cómo planificar hacia el mediano y largo plazo. La razón fundamental se debe a que la volatilidad de la economía jugaría un rol predominante en el proceso decisional de quienes han de conducir las estrategias corporativas. Es de esperar que la supervivencia organizacional prime sobre toda planificación posible.

## Conclusiones y Recomendaciones

Recordando que el objetivo general del trabajo fue determinar la estructura de financiamiento óptima para administrar eficientemente el capital de trabajo neto de la distribuidora Redolfi S.R.L, dado que el traslado de su centro de distribución a uno de mayor capacidad ejecutiva de su propiedad, le exigirá un mejor desempeño en sus actividades de distribución para poder garantizar la satisfacción de los clientes actuales y los nuevos.

La contribución de este trabajo implica dar a conocer a Redolfi S.R.L las diversas acciones tendientes a mejorar sus plazos de cobranzas, de inventarios y de pago a proveedores, contribuyendo a la optimización de su capital de manobra o de trabajo neto en el marco de un expansión empresarial planeada para los próximos ciclos comerciales de la compañía.

En base al análisis financiero y económico realizado a lo largo del presente trabajo, se arriba a conclusión que la organización exterioriza una probabilidad de cumplimiento de sus obligaciones moderada y que la falta de autofinanciamiento, producto de que sus plazos de cobranzas y stocks superar el plazo promedio de pago a proveedores, generando un descalce financiero en el corto plazo que atenta contra la normal continuidad de la operatoria comercial de la distribuidora en un escenario sumamente dinámico que requiere implementar estrategias coordinadas de diferentes áreas organizacionales para extender los plazos de pago y acortar los plazos de cobro y mantenimiento de la mercadería en almacén . En la práctica, planificar significa hacer elecciones en el presente en busca de ciertos resultados en el futuro. Además, se concluye que la planificación financiera ofrece como gran beneficio en la toma de decisión anticipada. La planificación puede considerarse como uno de los principales pilares del desarrollo de un negocio.

En cuando a las fortalezas de este trabajo se puede plantear el haber provisto un verdadero asesoramiento para que la empresa bajo análisis pueda tomar decisiones en un plano de mayor certidumbre en cuanto a cómo optimizar la administración de su capital de trabajo neto. En cuanto a las debilidades se puede recalcar el costo no solo de implementar una planificación financiera, sino también de mantenerla como herramienta estratégica para

que la empresa este continuamente en la búsqueda, por medio de acciones concretar, por efficientizar su capital de maniobra.

Se recomienda que la empresa Redolfi S.R.L implemente la planificación financiera como un proceso continuo y dinámico en el tiempo, permitiéndole anticiparse a las necesidades de financiamiento de corto plazo 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:

- ✓ Sistematizar capacitaciones para promover que los miembros de la organización incorporen a la planificación financiera como una herramienta estratégica que les brinde un plano de mayor certidumbre en cuanto a sus necesidades financieras.
- ✓ Adecuar los procedimientos administrativos tendientes a garantizar la celeridad en cuanto al análisis de clientes y proveedores en post de hacerlo con eficiencia y eficacia contribuyendo a forjar fuertes lazo con dichos grupos de interés y promoviendo la negociación en los plazos de cobro y pago respectivamente.
- ✓ Diseñar planes de capacitación en negociación para dotar a los empleados del área de cobro y pago de herramientas capaces de potenciar la extensión de los plazos de pago y acortar los de cobro.

## Referencias

- Alvarán Bedoya, D., Rojas Naranjo, D. F., & Castrillón Jaramillo, D. G.** (2013). *Administración del capital de trabajo operativo en las distribuidoras de productos farmacéuticos en la ciudad de Pereira*. Recuperado el 30-08-2021 de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1296/4/CDMAE84.pdf>
- Bermeo Guerrero, S. V.** (2019). *Administración del capital de trabajo caso: Abad Hermanos Cía. Ltda* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay). <http://201.159.222.99/handle/datos/9224>
- Bertoni, M.** (2015). *Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas*. Cuadernos de Contabilidad, 16 (40), 179-204. Recuperado el 25-09-2021 de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.bpme>
- Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., y Segovia, G. W. C.** (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231. Recuperado el 26-09-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>
- Delgado y Chávez** (2018). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 18. Recuperado el 25-09-2021 de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar\\$DIa4664.41032/pymes-ecuador-financiamiento.pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar$DIa4664.41032/pymes-ecuador-financiamiento.pdf)

**Espinoza, I.** (2017). *Estrategias de Inversión y Financiamiento para las micro y pequeña empresa (MYPE) en Chiclayo-Lambayeque, Perú*. Universidad “Señor de Sipán”, Chiclayo Perú.

**Godoy, J.A.** (2012). *Teoría sobre la estructura de capital*. Recuperado el 25-09-2021 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)

**Guercio, M. B.; Oliveras, G.; Vigier, H. P.; Briozzo, A. E.** (2015). *Financiamiento externo desde una perspectiva de género*. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 20, n° 71 pp. 440-454. Recuperado el 25-09-2021 de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4419>

**Hernández, C.G.** (2013). *Estructura financiera óptima, en la industria de los alimentos, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores*. Recuperado el 25-09-2021 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-66222013000200004&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-66222013000200004&lang=es)

**INDEC** (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 01-09-2021 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_21CDDCA5F8DD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf)

**INDEC.** (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconomicos*. Buenos Aires: Marcelo Costanzo.

*la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 11*, 1767-1781. Recuperado el 25-09-2021 de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1531-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5199-1-10-20180517.pdf>

- Ley 27.545** (2021). *Ley de Góndolas*. Recuperado el 01-09-2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335538/norma.htm>
- Lorenzo, R. & Solís, P.** (2010). *La teoría del capital de trabajo y sus técnicas*. Recuperado el 20-10-2021 de <http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.htm>.
- Losano, G.** (2016). *Análisis financiero para una empresa del ramo comercial*. Universidad autónoma de Nuevo León. Recuperado el 30-08-2021 de <http://eprints.uanl.mx/751/1/1020148607.PDF>
- MECON.** (2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 01-09-2021 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ganancias-sociedades-el-gobierno-impulsa-reduccion-impositiva-para-el-90-de-las-empresas>
- Núñez, A. P.** (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Recuperado el 25-09-2021 de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Paredes Chacín, J.** (2017). *Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela*. Recuperado el 25-09-2021 de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2333/Planificaci%c3%b3n%20financiera%20ante%20la%20perspectiva%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, J. O., Bertoni, M., Sattler, S. A., y Terreno, D. D.** (2015). *Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas*. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40). Recuperado el 25-09-2021 de

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/13097-Texto%20del%20art%C3%ADculo-47725-2-10-20150819%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/13097-Texto%20del%20art%C3%ADculo-47725-2-10-20150819%20(1).pdf)

**Ramírez, D. C., Castañeda, S. S. P., y Canto, C. B. L.** (2017). *Relevancia de la estructura óptima de capital en la empresa y su relación con la competitividad*. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 11, 1767-1781.

**Rangel, F. A. A., & Caballero, H. J. B.** (2014). *Estrategias de inversión en capital de trabajo aplicadas por las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas de comercio textil en el municipio de Maicao*. *Dimensión empresarial*, 12(2), 69-82. Recuperado el 20-10-2021 de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/279>