

# Análisis de la gestión administrativo-financiera en una empresa distribuidora de combustibles

Práctica tutoriada: Especialización en Administración de  
Negocios. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.  
Universidad Nacional de Mar del Plata

Autor: Marisquerena Sergio Ezequiel  
Tutor: Artola María Antonia

9 de septiembre de 2020  
Universidad Nacional de Mar del Plata

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>2</b>
Administración-Finanzas .....	3
Identificación del problema .....	4
Objetivo del trabajo .....	5
Metodología .....	6
<b>Análisis</b> .....	<b>6</b>
Análisis del contexto nacional e internacional .....	6
Análisis sectorial y organizacional.....	10
Análisis FODA.....	10
Diagnóstico del área administrativa y financiera .....	12
Definiciones centrales .....	14
Objetivos y metas .....	14
Plan estratégico propuesto para el área administrativa y financiera .....	15
Viabilidad económica .....	17
Viabilidad Financiera.....	18
<b>Conclusiones</b> .....	<b>20</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>20</b>
<b>Anexo I</b> .....	<b>21</b>

## **Análisis del sector administrativo-financiero en una Distribuidora de Combustibles**

Para preservar la identidad y la confidencialidad de la información de la organización estudiada se ha consignado un nombre de fantasía distinto al original.

### **Introducción**

Distribuidora de Combustible S.A. es una empresa familiar, de segunda generación, fundada hacia 1970 dedicada a la provisión y logística de combustibles y lubricantes marítimos financiando el proceso de compra con plazos acordes a los ciclos operativos y comerciales de los clientes. Se encuentra localizada en el puerto de la ciudad de Mar del Plata y su área operativa abarca geográficamente la llanura pampeana y la región patagónica de Argentina. Los principales proveedores son YPF y Pan American Energy (PAE), a quienes se les compra el combustible bajo la modalidad de contado o a plazo no mayor a una semana. La relación con las petroleras se caracteriza por ser de índole personalista, en cuanto a las condiciones de operatividad son negociadas directamente entre los directores de las empresas que conforman la actividad, definiéndose además las características que deben reunir los clientes para poder operar con Distribuidora de Combustible S.A. El servicio de logística de combustible se presta tanto a los clientes o a la empresa YPF cuando su flota de camiones no da abasto, y geográficamente cubre las provincias de la costa atlántica argentina.

En el puerto de Mar del Plata, si bien la empresa está posicionada en el mercado (no tiene competencia directa en el conjunto de sus actividades), hay esfuerzos de otras compañías -competidores potenciales- (como por ejemplo empresas que distribuyen combustibles para vehículos terrestres que quieren ampliar su actividad o empresas satélites de las petroleras Shell y Puma energy). Actualmente, dada la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del virus Sars-cov2, el desplazamiento geográfico de los competidores se ha restringido, como así también la posibilidad de la firma de penetrar en otras jurisdicciones mediante la creación de nuevas sucursales.

La evolución en las últimas décadas fue favorable. La firma cuenta hoy con depósitos de almacenamiento y sucursales en Mar del Plata, La Plata y Puerto Madryn. No obstante, el principal problema radica en la dificultad para mejorar los rendimientos en un contexto en el que el precio del combustible tiene una tendencia a la baja internacionalmente. Asimismo, se

desaprovecha el elevado nivel de liquidez que la firma presenta, dado un contexto donde el peso argentino cada vez se encuentra más devaluado y las operaciones en el mercado cambiario y bursátil están limitadas por la actual política económica del estado.

### **Administración-Finanzas**

El sector de administración lo encabeza la gerente de administración y contabilidad (contadora pública, especialista en administración de negocios) que tiene a su cargo a los administrativos de facturación y de contabilidad (cobra un sueldo bruto -SB- de \$132.000).

El sector administrativo-contable está compuesto de cinco auxiliares (SB \$54.000 c/u), dos de ellos en la sucursal de Mar del Plata, dos en Puerto Madero y uno en Puerto Madryn. Además como segunda persona a cargo del área: un contador y licenciado en administración experimentado (SB \$92.000) en liquidación de sueldos e impuestos.

En general por ser uno de los sectores que mayor cantidad de empleados posee, es el que mayor disponibilidad de tiempo tiene para atender urgencias y aprender nuevas tareas. De los auxiliares contables de la sucursal Mar del Plata, uno es estudiante avanzado de la carrera Contador Público y el otro tiene un terciario en Administración de Empresas.

Por otro lado el gerente financiero (SB \$225.000), tiene a su cargo al tesorero (SB \$66000) y dos cadetes (SB \$48000), ambos de avanzada edad. Además se desempeña como vicedirector de la organización. Los cadetes realizan los depósitos diarios de las recaudaciones, pagan los servicios que se abonan en las bocas de recaudación y BAPRO. Registran los ingresos y egresos diarios, y además concilian en forma física los libros de banco con los extractos. Función que lleva a cabo el tesorero pero con la carga de datos en el sistema de gestión para la contabilidad. El gerente financiero, que le disgusta el uso de los sistemas de gestión toma muchas de las decisiones del área en base a los libros de banco.

Cuando las petroleras solicitan la actualización de la información económica y financiera, el gerente financiero solicita al área administrativa que le prepare la información para cumplir con los plazos acordados.

Los colaboradores administrativos de las sucursales de Puerto Madero y Puerto Madryn deben rendir cuenta de los gastos con el gerente financiero por las operaciones realizadas semanalmente.

La operatoria diaria se registra con documentación respaldatoria al sistema de Gestión Bejerman -el cual cuenta con una modificación a medida para la empresa pueda automatizar

parte del proceso de recupero de ITC (impuesto a la transferencia de combustible) de las compras cuyas ventas asociadas son a clientes exentos por la RG2200-. La parte no automatizada la lleva a cabo uno de los administrativos de facturación cuya tarea abarca un 25% del puesto. De honorarios por mantenimiento de la plataforma se paga \$42.900 mensuales. Por modificaciones a medida (por surgimiento de nuevas necesidades de información) se abona anualmente \$84000.

Los gastos corrientes, relevados por el área administrativa, son los siguientes (para todas las sucursales y edificios): \$345.000 en auditorías trimestrales de los depósitos y cisternas de combustible de las sucursales; \$65.000 en concepto de publicidad en los programas televisivos locales y en la revista portuaria REDES; \$137.000 -bimestral- en luz, gas y agua corriente; \$1.293.000 -anual- en impuestos municipales, inmobiliario y automotor; \$45.000 mensuales de honorarios al contador externo -se ocupa de la auditoría contable, la certificación y firma de los balances anuales- y \$515.000 en mantenimiento, refacciones y limpieza de todos los edificios y plantas que opera la empresa. Además se abona mensualmente \$68.000 a la consultora de Recursos Humanos con la que se terceriza las funciones de reclutamiento, selección, evaluaciones psicotécnicos y psicofísicas, entre otras. De los gastos de mantenimiento y reparación y servicios públicos el 22,5% corresponden a los depósitos de recepción y almacenamiento, el resto a las sucursales. Por otro lado, la empresa amortiza anualmente sus bienes de uso en cuotas de aproximadamente \$ 43.000.000 y los bienes de uso en libros están valuados por \$233.000.000 -la mayor parte de los bienes se encuentra amortizado-.

Por otro lado durante el período julio 2019 a junio de 2020 se pagaron \$5.600.000 de comisiones bancarias por el uso de las cuentas y \$1.630.000 de intereses por descuento de cheques. Por depósitos a plazo fijo obtuvo un interés anual de \$2.760.000.

### **Identificación del problema**

En un contexto internacional en el cual el precio del combustible se encuentra en sus valores históricos más bajos resulta dificultoso trasladar a precio todos los incrementos en los gastos corrientes, tanto fijos como variables. Las mayores tensiones entre los distintos sectores de la organización son generadas por el esfuerzo de racionalizar, en la mayor medida posible, los gastos de cada área para no llamar la atención de los accionistas. Esto muchas veces

genera ineficiencias en las tareas que requieren coordinación de distintos departamentos y faltantes de insumos necesarios para realizar el trabajo diario.

Otra de las circunstancias críticas que afronta la organización es que el 20% de la flota tiene casi nueve años de antigüedad, siendo necesaria su renovación antes de diciembre de 2021 para evitar que se revoquen los permisos de ingreso a planta en las petroleras (requieren que las unidades tengan menos de 10 años de vida útil). La preocupación de la gerencia es reemplazar las unidades necesarias sin dificultar la liquidez y solvencia de la empresa. No obstante, dada la emergencia sanitaria, el plazo se prorrogó hasta junio de 2022.

Los principales problemas de gestión administrativa tienen origen dentro del área financiera ya que los procesos se realizan con lentitud y presenta dificultades para lograr a tiempo las tareas que requieren la coordinación con otros sectores.

En cuanto a la administración de la cartera de clientes, la empresa actualmente tiene el 95% de la misma sin variaciones desde hace tres años. No se han realizado esfuerzos para la expansión de la cartera de clientes en el ámbito local, para evitar prestar servicios ineficientes, por falta de camiones o limitaciones en la adquisición de productos, que puedan devenir en un empeoramiento de la imagen de la organización.

Por otro lado, se ha elevado el nivel de reclamos de los clientes de la sucursal de Puerto Madryn por una mala calidad de atención de los representantes de la organización en dicha jurisdicción.

### **Objetivo del trabajo**

El objetivo de este trabajo es lograr mediante la aplicación de herramientas aprendidas en las distintas asignaturas de la especialización en Administración de Negocios de la UNMDP, una mejora en los procesos de toma de decisiones y una estrategia para las áreas de administración y finanzas que se adapte a las condiciones volátiles del contexto económico, social y sanitario que afronta Argentina.

### **Metodología**

#### **Para obtener el diagnóstico:**

- Se realizará un análisis del contexto utilizando la herramienta Análisis PESTLA para describir los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ambientales.
- Se presentará la cadena de valor -con valores mensualizados-, para luego mostrar como la estrategia propuesta contribuye a mejorar el margen de ganancia.
- Se procederá al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### **Para la definición de la estrategia:**

- Post el análisis contextual, sectorial y organizacional se llevará a cabo un diagnóstico del caso.
- Se desarrollará el informe con las definiciones centrales (visión, misión, objetivos y fuerzas impulsoras).
- Se elaborará un plan estratégico para las áreas funcionales objeto de este estudio
- Se analizará la viabilidad económica y financiera de la estrategia propuesta

### **Análisis del contexto**

#### **Análisis del contexto nacional e internacional**

Con el objeto de realizar un análisis completo del contexto, en el que se desenvuelve Distribuidora de Combustible, se utilizó el PESTLA de Liam Fahey y V.K. Narayanan. Esta herramienta permite la descripción en detalle del medio ambiente en el que se desenvuelve la organización y, además, ayuda a observar la evolución del mercado con el fin de obtener información útil para la dirección y la posición del negocio en forma concreta, clara y ordenada.

Si bien la información de la organización empleada para la elaboración de este trabajo tiene fecha de corte el 30/06/2020, el presente análisis considerará los hechos posteriores, dado que los mismos condicionan la definición de la estrategia propuesta en los últimos párrafos.

#### **Aspectos políticos y legales**

El mundo atraviesa una crisis energética y sanitaria. En el mercado internacional el precio del petróleo se encontró en un período de variación irregular tendiendo a la baja por

desaceleración de la economía china y la tensión entre Arabia Saudita e Irán, que se vio pronunciado por la pandemia generada por el Covid-19. Además tiene cada vez un rol más importante el surgimiento de nuevas fuentes energéticas sustitutivas de los derivados del petróleo para los medios de transportes -especialmente con el empleo de energía eléctrica para movilizar los transportes terrestres-.

La caída libre de los contratos del petróleo (es decir, el mercado de futuros de West Texas Intermediate -WTI-) se debe a una interrupción súbita de la demanda global para los diversos sectores de la economía. Esto incluye casi todos los medios de transporte (tanto recreativos como comerciales), la mayor parte de las cadenas de suministro asociadas con la producción y la distribución de bienes y servicios, así como la conservación obligatoria (y de hecho necesaria) de energía mediante las cuarentenas en varios grados alrededor del mundo.

En septiembre de 2017 el Ministerio de Energía liberó los precios del combustible permitiendo que los precios locales converjan con la cotización internacional y quede más ligado a la evolución del crudo en el exterior y al alza del dólar, en menor medida a los cambios impositivos. No obstante, pos la asunción de Alberto Fernández, se estableció la política de "Barril criollo" para la marcación de los precios del combustible.

Respecto de los cambios en la carga impositiva de los combustibles, a partir de marzo de 2018 con la reforma tributaria, se implementó el impuesto a las emisiones de dióxido de carbono, que en el rubro combustible reemplaza al impuesto al gasoil con una menor alícuota para la mayoría de los casos.

### **Aspectos ambientales**

En gran parte de los países desarrollados, la preocupación por el medio ambiente y el desarrollo sostenible ha motivado la gestión y la búsqueda de tecnologías y recursos energéticos, que reduzcan la contaminación. En España ya se está tratando en la comunidad el posible reemplazo del gasoil por el gas natural licuado (GNL) como combustible para las embarcaciones pesqueras por ser más ecológico<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>[https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/ferrol/2018/03/24/astilleros-armadores-confirman-interes-gas-combustible-maritimo/0003\\_201803F24C5991.htm](https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/ferrol/2018/03/24/astilleros-armadores-confirman-interes-gas-combustible-maritimo/0003_201803F24C5991.htm)



En la Argentina no obstante, la proporción del presupuesto nacional destinada a erogaciones relacionadas con el medio ambiente ha disminuido, aún cuando se implementaron nuevos impuestos y tasas a la emisión de dióxido de carbono.

En materia sanitaria, el aislamiento social, preventivo y obligatorio -ASPO- derivado del Covid-19 declarado el 11 de marzo del corriente año ha sido el foco de todas las políticas en materia ambiental y sanitaria. Las medidas llevadas a cabo por los gobiernos latinoamericanos (excepto Brasil) , ha sido implementar el confinamiento estricto de la población en un principio, para luego ir liberando actividades con estrictos protocolos de higiene con el fin de evitar el incremento exponencial de contagios de la enfermedad generada por el virus Sars-Cov-2.

### **Aspectos económicos**

Consecuencia del ASPO, todas las economías han presentado una abrupta caída de su Producto Bruto (PB). La mayor parte de las economías del mundo (excepto China), habiendo superado la primera ola de contagios, necesitarán más de un año para generar un alza del PB y lograr que la economía de los distintos países afectados vuelva a su normalidad.

En el mercado latinoamericano, acompañada a las medidas de confinamiento, los gobiernos han lanzado paquetes de beneficios y subsidios para auxiliar a las empresas con el pago de salarios y pagando un ingreso de emergencia a trabajadores independientes que vieron interrumpidas sus actividades por las medidas de aislamiento social.

El riesgo país luego de haber tocado su pico máximo en abril (en 4300) se encuentra en disminución, consecuencia de la regularización de la situación crediticia luego que se lograra el acuerdo con los grupos de acreedores Grupo Ad Hoc -integrado por BlackRock, Fidelity y Ashmore-; el Grupo Exchange-Monarch- y el Comité de Acreedores de la Argentina, evitando caer en default. Esto se traduce en la posibilidad de colocar deuda en los mercados internacionales a un costo mucho más bajo en los próximos meses<sup>2</sup>. En cuanto a la inflación anual pronosticada para el 2020 es del 38,7%.

Por otro lado, se están desarrollando negociaciones entre el sector pesquero y el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) para optimizar la

---

<sup>2</sup><http://www.ambito.com/897092-el-riesgo-pais-en-su-nivel-mas-bajo-desde-el-10-de-diciembre-de-2007-dia-de-la-asuncion-de-cfk>

exportación pesquera hacia Brasil y Rusia, mediante la mejora en el cumplimiento de los requerimientos de calidad y tiempos de aprobación de trámites<sup>3</sup>. Los envíos de langostino a Brasil que estaban suspendidos a raíz de una medida judicial dictada en 2013 por la Justicia Federal de San Pablo, al amparo de los productores de camarón, fueron reanudados en julio de 2019, ampliándose el mercado argentino de exportación. Esto pudo lograrse con la ayuda del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, organismo que contribuyó con el desarrollo de un antioxidante, que evita el oscurecimiento característico de estos alimentos denominado *melanosis* similar al que se observa en manzanas o papas.

### **Aspectos socioculturales**

En cuanto al aspecto sociocultural, las empresas del sector pesquero y distribuidoras de combustible son puntos de interés turístico de los viajeros interesados en conocer la actividad económica de las ciudades portuarias. Por otro lado, estas empresas son vistas por gran parte de la comunidad como grandes contaminadoras del medio ambiente, por la emisión de desechos al mar.

### **Aspectos tecnológicos**

El avance tecnológico ha generado cambios en la gestión del negocio de las grandes industrias del sector naval, como lo son las pesqueras, los astilleros, las distribuidoras de combustibles y las petroleras. La utilización de tecnologías de información y la comunicación, que utilizan navegadores satelitales, balanzas electrónicas de peso constante del combustible y sensores de estado del tiempo, permiten prever con mayor exactitud la actividad de carga y descarga de combustible y llevar un mejor control de los productos vendidos y distribuidos, como así también la reducción de tiempos muertos (tanto para las embarcaciones amarradas a los muelles como para las flotas de camiones que distribuyen combustible).

En el rubro de transporte de cargas peligrosas -tal como es el combustible-, dicha tecnología permite optimizar los recorridos, evitar infracciones, como tiempos ociosos entre el arribe a destino y el proceso de descarga de combustible en los barcos.

---

<sup>3</sup><http://www.revistachacra.com.ar/nota/18729/>

## **Análisis sectorial y organizacional**

### **Diagnóstico**

El diagnóstico de la empresa se desarrollará mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Se especificará tanto para la empresa en general como para el área funcional analizada en particular.

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Ubicación en el muelle: las sucursales y sus depósitos están situados cerca de los muelles y astilleros más importantes, permitiendo la disminución de los costos de transporte y pudiendo responder eficientemente a los pedidos de los clientes. Las oficinas administrativas funcionan al lado de los depósitos y de la recepción de clientes, facilitando la función de soporte contable y financiero a los sectores comerciales y operativos
- Tecnología operativa avanzada: los equipos de seguridad y los sistemas de almacenamiento (cisternas) de combustible son importados de Alemania y Francia. Los equipos son efectivos en la mantención de la calidad del combustible, la cual en general es superior a aquellos provistos por emprendimientos más chicos. Por otro lado las oficinas administrativas cuentan con equipos informáticos de última generación.
- Relación de reciprocidad con el principal proveedor YPF: si bien el poder de negociación de precios y política de créditos es bajo, la empresa cuenta con condiciones más favorables respecto de sus adversarios, gracias a la relación recíproca (compra de combustible vs servicios de subcuenta).
- Disposición de lotes propios sin construcción no explotados: permite adaptar la capacidad de la empresa a cambios en el nivel de actividad o al lanzamiento de un nuevo producto, con un menor costo, respecto si no los tuvieran.
- Espacio físico e instalaciones amplios. En tiempos de Covid-19, permite el cumplimiento de los protocolos, respetando las distancias reglamentarias necesarias, para que los colaboradores puedan trabajar en sus oficinas -cuando no puedan hacerlo por homeoffice-.

## **Oportunidades**

- Apertura del mercado de langostinos en Brasil. Si bien afecta directamente a las empresas pesqueras que decidan exportar a dicho país, el nuevo mercado genera que una mayor cantidad de embarcaciones salgan a pescar, para proveer insumos a los nuevos mercados.
- Por la naturaleza de la demanda laboral que es mayor a la oferta, Mar del Plata se destaca por presentar un costo laboral para los distintos puestos de trabajo por debajo del Área Metropolitana de Buenos Aires.
- Dentro del DN 297/2020 la empresa está habilitada a desarrollar su actividad en cualquiera de las fases del ASPO, por considerarla dentro del rubro esencial.

## **Debilidades**

- Dependencia de pocos proveedores para la provisión de insumos: depender de forma exclusiva de YPF y PAE para proveerse de gasoil y lubricantes, obliga a la empresa a adaptarse permanentemente a los cambios en las políticas de comercialización de la proveedora, condicionando en muchos casos el cumplimiento de los objetivos de mediano y largo plazo al accionar de la petrolera.
- Rigidez en la política de financiamiento de PAE. La petrolera que vende el combustible a menor precio tiene un límite de cuenta corriente más acotado y un régimen de calificación para mantener las condiciones crediticias más rígido. Suele ser un factor condicionante en las decisiones del sector financiero
- Nivel de formación en informática del sector financiero bajo. El retardo generado por la falta de uso de sistemas informáticos, por parte del área financiera, sobrecarga de tareas al área administrativa, que si bien dispone de tiempo, podría aprovecharlo para desarrollar otras labores que generen valor a la actividad de la empresa
- Edad avanzada del vicedirector y parte del personal clave: gran parte del personal que se incorporó con la fundación de la firma tiene más de 65 años, alguno de ellos maneja información y relaciones comerciales claves, que no fueron transferidas al personal más joven. Especialmente los dos cadetes que presentan una avanzada edad, quienes además tienen dificultades para el cumplimiento de su trabajo dada la naturaleza de la

labor, porque son personas de riesgo para la enfermedad que está ocasionando el contexto de aislamiento social obligatorio. Actualmente desarrollan muy pocas labores en sus casas y van a la empresa una vez por semana a buscar los cheques para depositar y pocos pagos que aún no se digitalizaron.

- Elevado índice de mora e incobrabilidad de los clientes: Si bien la política comercial establece plazos de 30 a 120 días de cobro, en general el plazo promedio de cobro es de 138 días. Si bien se cobra intereses por mora (10% mensual), en períodos de intensa actividad, la falta de liquidez por demora en los cobros impide a la empresa tener la cuenta corriente al día con la petrolera, dificultando el cumplimiento de pedidos de otros clientes.

### **Amenazas**

- Inestabilidad de la política sanitaria. Dada la pandemia ocasionada por el virus Sars-Cov-2, los gobiernos municipal, provincial y nacional, suelen tomar medidas para desalentar la circulación en aquellas áreas de mayor transmisión viral. Mar del Plata se encamina a un incremento sostenido de casos de infección que pueden redundar en una política más restrictiva, incluso para la circulación de transportes de cargas esenciales.

### **Diagnóstico de la situación actual del área administrativa y financiera**

Distribuidora de Combustibles presenta la siguiente cadena de valor en la que figuran totalizados los costos de cada una de las actividades primarias y de apoyo que sustentan la operatoria de la organización (las que se presentan antes de considerar el Impuesto a las Ganancias en cada una de ellas).



Del relevamiento realizado en la etapa de investigación de este trabajo encontramos que Distribuidora de combustible tiene un margen positivo pero por debajo de la rentabilidad del sector (12,63 % vs 15,58% del sector en general) -incluyen dentro del mismo a las petroleras que venden y distribuyen combustible en forma directa-. Respecto de los costos que conforman la cadena de valor, los de mayor magnitud son las compras de combustibles y lubricantes, y en segundo lugar el mantenimiento de los camiones y de las plantas y depósitos donde operan las sucursales. Además el nivel de incobrabilidad y morosidad es elevado.

Al ser una actividad que tiene bajo margen de ganancia con una importante cantidad de activos fijos, pero con volúmenes grandes por la magnitud de las operaciones, la obstaculización en la satisfacción de un pedido, por no tener al día la cuenta corriente, pone en riesgo la rentabilidad del negocio. Además, la morosidad y las incobrabilidades (que en la cadena de valor se encuentran dentro de servicios post-venta) son muy sensibles a la gestión de los vendedores y cobradores, requiriendo un seguimiento periódico de las cuentas corrientes y el contacto con los clientes a fin de evitarlas y proponer alternativas a aquellos clientes que se encuentren poco solventes, para que puedan cumplir con sus obligaciones, evitando la pérdida de la cobranza, o en su defecto la gestión judicial que suele ser muy lenta y tediosa.

La empresa posee hoy una liquidez importante para satisfacer en tiempo y forma los pasivos que afronta. No obstante la excedente post-cancelación de las obligaciones comerciales, financieras y fiscales es colocado en depósitos a plazo fijo, los cuales poseen bajo rendimiento. Asimismo se observa que hay doce cuentas bancarias abiertas, de las cuales presentan un flujo constante de actividad cinco de ellas.

Por otro lado, el hecho que una parte importante del personal tenga edad avanzada - incluso en cargos jerárquicos relevantes- hace necesaria la planificación de los reemplazos. Especialmente para el gerente financiero quien maneja las finanzas y decide respecto los pagos a proveedores.

Dentro del área administrativa, se observa la existencia de disponibilidad de tiempo, mientras que el área comercial necesita soporte, especialmente para el análisis de morosos e incobrables.

La capacidad para satisfacer a todos los pedidos en los picos de las temporadas de langostinos y poteros tensiona la capacidad organizativa y operativa, desmotivando las decisiones cuyo alcance implica la expansión y crecimiento de la firma. Para organizar la empresa a largo plazo es necesario contar con estabilidad en lo que respecta a límites de crédito y plazos de cancelación de deuda.

### **Definiciones centrales**

La organización ha definido en la redacción de su estatuto y sus manuales con los principios básicos de funcionamiento la misión y visión que se presentan a continuación.

**Misión:** Proveer y distribuir combustibles y lubricantes al sector pesquero e industrias brindando plazos de financiación acorde al ciclo operativo de los clientes.

**Visión:** Ser la principal empresa proveedora y distribuidora de combustibles y lubricantes de la costa atlántica y posicionarse entre las más importantes en Latinoamérica.

### **Objetivos y metas**

#### **- Objetivo área administrativa**

- 1) Incrementar el ahorro de costos administrativos, optimizando los recursos existentes. Para eso se espera una reducción de gastos del 5% sin modificar a la baja los sueldos

- 2) Lograr una mejora en el índice de incobrabilidad, con una disminución porcentual por lo menos del 15% para el próximo año.
- 3) Evitar la pérdida de clientes en la sucursal de Puerto Madryn para el próximo año, para ello se organizarán visitas trimestrales en las que se auditarán las operaciones y brindará la capacitación y coaching necesario al personal para mejorar la gestión y atención al cliente.

**- Objetivo área financiera**

- 1) Establecer un plan de retiro y jubilaciones para los cadetes y el gerente financiero, mayores de 65 años dentro de los próximos dos años. Con los reemplazos se debe obtener un ahorro del 20% en los salarios por dichos puestos.
- 2) Lograr una mejora del 15% en los ingresos del área por el empleo de nuevas herramientas para la colocación de fondos líquidos en el corto y mediano plazo

**Plan estratégico propuesto para el área administrativa y financiera**

Teniendo en cuenta que es una organización que debe planificar la sucesión del gerente financiero y los cadetes de su respectiva área, las acciones propuestas tienden a promover a los profesionales actuales enseñando e incorporando paulatinamente a sus nuevos puestos las tareas del personal de edad avanzada (especialmente del vicedirector) y para los puestos o tareas quedan vacantes, realizar la contratación de al menos un joven profesional, un profesional con experiencia -para cubrir el puesto de gerente financiero- que se acomode a las nuevas estructuras organizacionales y modelos de gestión actuales. El área contable cuyos colaboradores tienen tiempo disponible para sumar nuevas tareas, deberá enfocarse en dos flancos: el de promover a uno de los colaboradores para que reemplace en las tareas administrativas de los cadetes del área financiera y el de evaluar si el colaborador que se convierte en un joven profesional en pocos meses, logrará especializarse en auditoría de gestiones administrativas junto con el responsable del área para viajar trimestralmente (cuando disminuyan las medidas de restricción a la circulación por el contexto de ASPO) y auxiliar la reorganización administrativa y comercial de la sucursal de Puerto Madryn. Por otro lado



reforzar la inversión en recursos humanos, mediante la ampliación de servicios (coaching y capacitaciones) a la actual consultora donde se tercerizan las funciones básicas.

La contratación del joven profesional debería servir para optimizar las tareas administrativas del área financiera, a la vez de generar soporte al área comercial, mediante el análisis de la morosidad e incobrabilidad de los clientes, con el objeto de que los vendedores/cobradores realicen las gestiones necesarias para obtener el cobro.

Por otro lado el nuevo gerente financiero tendrá como desafío gestionar el capital de trabajo, sobre todo el activo líquido a fin de obtener mejor rendimiento en las colocaciones de corto y mediano plazo.

El paquete de medidas requiere las inversiones que se detallan a continuación:

<b>Costos incrementales mensuales</b>	<b>Importe</b>	<b>Incide en cadena de valor</b>
Contratación de gerente financiero	\$ 140.000,00	Management
Contratación de joven profesional área financiera	\$ 65.000,00	Management
Incrementos de sueldos por nuevas tareas área administrativa	\$ 30.000,00	Management
Incrementos de sueldos por nuevas tareas área financiera	\$ 10.000,00	Management
Contribuciones patronales incrementales	\$ 88.200,00	Management
Viáticos viajes a Puerto Madryn (prorratedos por mes)	\$ 20.000,00	Management
Incrementos honorarios consultora por nuevas tareas	\$ 30.000,00	Recursos Humanos
Gratificación al gerente financiero por jubilación	\$ 40.000,00	Management
<b>Total</b>	<b>\$ 423.200,00</b>	

Que generarán los siguientes ahorros:

<b>Ahorros incrementales mensuales</b>	<b>Importe</b>	<b>Incide en cadena de valor</b>
Ahorro de gastos administrativos por optimización del sistema	-\$ 7.637,50	Management
Jubilación gerente financiero	-\$ 225.000,00	Management
Jubilación cadetes sector financiero	-\$ 96.000,00	Management
Ahorro contribuciones patronales	-\$ 115.560,00	Management
Mejora incobrabilidad 15%	-\$ 840.000,00	Postventa
Mejora decisiones financieras por inversiones CP	-\$ 120.500,00	Logística de entrada
<b>Total</b>	<b>-\$ 1.404.697,50</b>	

Sintéticamente el cronograma de implementación sería el siguiente:

**Etapa I (Meses 1 a 3)-Capacitación y asunción de nuevas responsabilidades:**

Capacitación del personal administrativo que interviene en la reorganización del área. Implementación del nuevo paquete salarial. El colaborador del área administrativa que pasa al área financiera tomará las actividades relacionadas con los pagos de servicios e impuestos, se virtualizará el 75% de los depósitos y pagos (reduciendo la salida a los bancos). Al mes 2 se prevé comenzar a percibir un ahorro del 2,5% de los gastos de oficinas derivado del menor uso de los recursos físicos.

**Etapa II (Meses 4 y 5)-Jubilación del personal del área financiera (Gerente y cadetes):** Asunción del nuevo gerente y joven profesional en el área financiera. El joven profesional se ocupará de asistir al gerente financiero, aliviará las tareas administrativas del otro auxiliar y colaborará con el área comercial en la identificación de morosos e incobrables. Los ahorros generados por las nuevas tareas se verán reflejados en el mes 7. Se prevé a partir del mes 6 empezar a percibir los restantes 2,5% de ahorro de los gastos de oficina por optimización del uso del sistema de gestión. Se estima que los primeros viajes para iniciar con las auditorías y el coaching en la sucursal de Puerto Madryn deberían iniciar en el mes 6, si mejora la situación epidemiológica en el contexto de pandemia.

**Viabilidad de la propuesta**

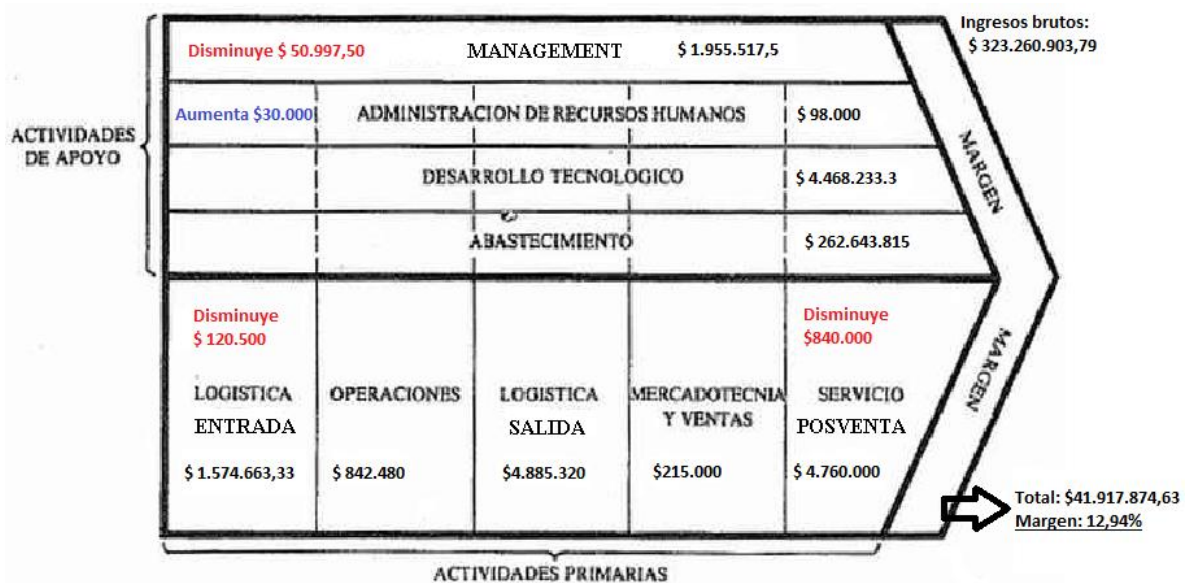
**Para el análisis del plan estratégico del área se tendrán una serie de supuestos:**

No se tendrá en cuenta la inflación, ya que la misma es trasladable tanto a los costos como a los ingresos (o ahorros), por lo que el impacto en términos de rentabilidad es escasamente significativo.

Para el análisis económico no se tendrán en cuenta el Impuesto a las Ganancias, IVA e ingresos brutos. Mientras que para el análisis financiero se tendrá en cuenta el mencionado en primer lugar, dado que el análisis se realizará mediante la obtención del valor actual de los flujos de fondos incrementales a la tasa del costo promedio ponderado del capital.

## Viabilidad económica

La viabilidad económica se observa mediante la reconstrucción de la cadena de valor teniendo en cuenta la plena marcha de la ejecución de las medidas propuesta:



Se puede observar que el plan propuesto, genera una reducción significativa de costos para las actividades de Management, Logística de entrada y Servicio post-venta, en contraposición de un leve incremento en los costos de actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, área en la que actualmente se observa una escasa inversión. Si bien en términos porcentuales margen de ganancias se incrementa en un 0,31%, en valores absoluto la utilidad corporativa mensual antes de impuestos se incrementa en \$ 981.497,50.

Por ello consideramos que el plan estratégico propuesto es económicamente viable.

## Viabilidad financiera

El análisis financiero permitirá ver si la implantación de las medidas propuestas genera valor a la firma considerando el costo del capital durante el período analizado. Para ello se identificará la tasa que representa el costo promedio ponderado del capital de Distribuidora de Combustibles S.A. y se calculará el Valor actual neto de los flujos de fondos y la TIR modificada, para analizar la conveniencia o no de llevar a cabo el plan estratégico. Para

obtener el costo promedio ponderado del capital ( $k_0$ ) se tuvieron en cuenta los datos del balance cerrado el 30/06/2020:

Activo al cierre: \$ 753.067.314

Pasivos al cierre: \$ 294.478.654

Patrimonio neto al cierre: \$ 458.588.660

Tasa del impuesto a las ganancias ( $t$ )= 30%

Ratio de distribución de dividendos, proporción que los accionistas pretenden de dividendos sobre el patrimonio neto (costo del capital propio-  $k_e$ )= 16%

Costo promedio de la deuda= 21%

$$K_0 = K_d \times (1-t) \times W_d + K_e \times W_e^4$$

$$K_0 = 0,21 \times (1-0,30) \times (294.478.654 / 753.067.314) + 0,16 \times (458.588.660 / 753.067.314)$$

$$k_0 = 0,154916$$

Como es una tasa anual, por equivalencia de tasas obtenemos la tasa efectiva mensual que representa  $K_0$ : 0,01207 (1,207%)

En el anexo I se detalla la composición de los flujos de fondos del plan. Se observa que a partir del segundo mes el plan obtendría flujos de fondos positivos. El VAN es positivo y genera valor por importe de \$1.989.558,28 a los actuales flujos de fondos que percibe la organización por su actividad. Por otro lado se calculo la TIR modificada<sup>5</sup> la que arrojó una tasa del 11,92% mensual equivalente a una tasa efectiva anual de 286%. Los resultados de la aplicación de los dos métodos financieros para averiguar la conveniencia de realización del proyecto indican que el mismo es financieramente viable.

---

<sup>4</sup> Donde  $W_d$  es la proporción del activo financiada con capital ajeno y  $W_e$  la proporción del activo financiada con capital propio

<sup>5</sup> Se prefirió calcular la TIR modificada en vez de la TIR, ya que suponemos que los flujos se reinvierten a la tasa del costo del capital, y no a la tasa endógena del proyecto

## **Conclusiones**

Distribuidora de Combustibles S.A., es una PYME que posee un gran potencial para crecer, dado los recursos que dispone y una estructura de capital y costos de financiamiento (tanto del capital propio como ajeno) que otorgan un respaldo económico y financiero sólido, para la consecución de nuevos proyectos e incursión de nuevos mercados.

El trabajo desarrollado en este informe solo analiza los sectores administrativo y financiero, presentando un plan para mejorar la gestión de ambas áreas, y generar un aporte a la mejora del margen de ganancia de la firma.

Del análisis realizado tanto desde el punto de vista económico como financiero las medidas propuestas son viables, para el horizonte de planeación trazado (un año). Durante la ejecución del plan debe existir flexibilidad para ajustar el mismo acorde a los imprevistos o circunstancias del contexto que pueden ir surgiendo.

Cumplido el horizonte temporal de los objetivos hay que evaluarlos y definir nuevas actividades que puedan generar valor a la firma, ya sea generando ingresos o ahorros (mediante disminución de gastos).

Futuras intervenciones podrían diagnosticar el desempeño del área operativa y comercial, para optimizar procesos y decisiones en dichos departamentos que son críticos para la actividad de la empresa. Además queda pendiente el establecimiento de un plan para financiar la renovación del 20% de la flota, objetivo que debería plantearse el área financiera y operativa, en no menos de seis meses.

## **Bibliografía**

- Dumrauf, G. L. (2003). Finanzas corporativas. Grupo Guía.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (2009). Cazadores de oportunidades. HSM Management, (4), 48-51.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), 377-389.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

## Anexo I- Flujo de Fondos para el análisis financiero del plan estratégico propuesto para Distribuidora de Combustibles S.A.

Detalle	Inversión inicial	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Honorarios Consultora RRHH	-30000												
Incremento salarial por cambio tareas	-40000												
Ahorro de gastos administrativos por optimización del sistema		0	3819	3819	3819	3819	7638	7638	7638	7638	7638	7638	7638
Jubilación gerente financiero					225000	225000	225000	225000	225000	225000	225000	225000	225000
Jubilación cadetes sector financiero					96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
Ahorro contribuciones patronales					115560	115560	115560	115560	115560	115560	115560	115560	115560
Mejora incobrabilidad 15%								840000	840000	840000	840000	840000	840000
Mejora decisiones financieras por inversiones CP								120500	120500	120500	120500	120500	120500
Utilidad antes de IG		0	3819	3819	440379	440379	444198	1404698	1404698	1404698	1404698	1404698	1404698
Impuesto a las ganancias 30%		0	-1146	-1146	-132114	-132114	-133259	-421409	-421409	-421409	-421409	-421409	-421409
<b>Utilidad después de IG</b>		<b>0</b>	<b>2673</b>	<b>2673</b>	<b>308265</b>	<b>308265</b>	<b>310938</b>	<b>983288</b>	<b>983288</b>	<b>983288</b>	<b>983288</b>	<b>983288</b>	<b>983288</b>
Contratación de gerente financiero					-140000	-140000	-140000	-140000	-140000	-140000	-140000	-140000	-140000
Contratación de joven profesional área financiera					-65000	-65000	-65000	-65000	-65000	-65000	-65000	-65000	-65000
Incrementos de sueldos por nuevas tareas área administrativa		-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000
Incremento contribuciones patronales		-14400	-14400	-14400	-88200	-88200	-88200	-88200	-88200	-88200	-88200	-88200	-88200
Viáticos viajes a Puerto Madryn (prorratedos por mes)							20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000
Incrementos honorarios consultora por nuevas tareas		-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000
Gratificación al gerente financiero por jubilación		-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000	-40000
Honorarios Consultora RRHH		-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000	-30000
<b>Total Flujo de fondos</b>	<b>-70000</b>	<b>-154400</b>	<b>-151727</b>	<b>-151727</b>	<b>-124935</b>	<b>-124935</b>	<b>-102262</b>	<b>530088</b>	<b>530088</b>	<b>530088</b>	<b>530088</b>	<b>530088</b>	<b>530088</b>
tasa	0,01207												
<b>Van</b>	<b>1.989.558,28</b>												
Tir Modificada	11,92%												