

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de caso.**

**Carrera de Contador Publico**

**A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

**Estructura financiera óptima de una inversión en James Craik.**

**Optimal financial structure of an investment in James Craik.**

**Autor: Lucas Gabriel Maldonado Vera**

**D.N.I: 41.963.151**

**Legajo: VCPB037551**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Mendiolaza, Córdoba.**

**Argentina, junio 2021**

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de situación .....	6
<i>Descripción de la situación:</i> .....	6
<i>Análisis de contexto:</i> .....	6
<i>Diagnostico organizacional:</i> .....	10
<i>Análisis específico:</i> .....	12
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
<i>Declaración del problema:</i> .....	19
<i>Justificación del problema:</i> .....	19
<i>Conclusión Diagnóstica:</i> .....	20
Plan de Implementación .....	21
<i>Objetivo General:</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos:</i> .....	21
<i>Alcance:</i> .....	21
<i>Recursos Involucrados:</i> .....	22
<i>Acciones específicas o concretas que desarrollar:</i> .....	24
<i>Marco de tiempo para la implementación:</i> .....	25
<i>Desarrollo de la propuesta:</i> .....	25
<i>Propuestas de medición o evaluación de las acciones:</i> .....	28
Conclusiones .....	29
Bibliografía .....	31
Anexos.....	34

## **Resumen**

El presente TFG se centra en la importancia del financiamiento óptimo desde el punto de vista de una inversión, en este caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La cual está orientada a la venta y distribución de productos alimenticios, bebidas, entre otros. La empresa contaba con el problema de que la última inversión no le generaba rentabilidades y que fue realizada por cuestiones de imagen. A partir de aquí, se realizan un análisis F.O.D.A y un análisis P.E.S.T.E.L para poder medir la situación interna y el contexto externo en el que se encuentra. Obtenidos los resultados, se analizan los estados contables y la financiación de la inversión. Posteriormente se presenta el marco teórico, en donde se analizan los conceptos principales que se abordan en el trabajo y luego se expone el diagnóstico y la discusión en donde se declara detalladamente el problema, su justificación y finaliza con una conclusión diagnóstica, indicando que el problema surge ya que, los propietarios al analizar la inversión no tuvieron en cuenta factores, como la tasa de rentabilidad. Esto lleva a la aplicación de un plan de implementación que, mediante la realización de algunas acciones, poder lograr que la inversión logre esa rentabilidad faltante y poder cumplir así, con el objetivo principal de la empresa. Como conclusión se determinó que la empresa tendrá mayor margen de ventas 6 meses después de implementar la propuesta. Y como recomendación, se indicó la creación del departamento R.R.H.H., para poder lograr una gestión de los empleados.

Palabras claves: Financiación, Inversión, Ganancia.

## **Abstract**

The current final grade work is about the importance of an ideal finance concerning an investment, in this case from the A.J. & J.A. Redolfi S.R.L business. Which is aimed at the sale and distribution of eating products, beverages, among others. This company had a problem, which was that the last investment did not produce profitability and that it was only created for other reasons. Hereafter, a S.W.O.T. and a P.E.S.T.L.E. Analysis is made in order to measure the internal situation and the external context in which the company is found. The financial statements and the finance of the investment are analyzed once the results are obtained, subsequently, the theoretical framework is presented, where the main concepts that are addressed in this work are analyzed. Then, the diagnosis and discussion are exposed in where the problem and its basis are stated. The process ends with a diagnostic conclusion, indicating that the problem arises when factors in the investment such as the rate of turn are not considered by the owners of the company. This leads to the implementation of a new strategy that results in the achievement of the missing profitability of the investment — therefore, the main objective of the company is fulfilled. As a final conclusion, it was stated that after 6 months of implementing this proposal, the business will have a higher profit margin. And, as a suggestion, the creation of a human resources department was indicated, in order to achieve employee management.

Key words: Financing, Investment, Gain.

## **Introducción**

Financiamiento, un término implementado por personas físicas, PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), sociedades, cooperativas, entidades bancarias, entre otros. Según el artículo elaborado por BBVA Bancomer, S.A. (2021) sostiene que el financiamiento es el proceso por el que se proporciona capital a una empresa o persona para utilizar en un proyecto o negocio, es decir, recursos, como el dinero, para que pueda ejecutar sus planes.

Sin embargo, si al término financiamiento se le agrega la palabra óptimo, siendo la terminación completa financiamiento óptimo, a diferencia del primero, este nuevo se enfoca principalmente en la opción más rentable, menos costosa y de menor riesgo por la cual a merced de ese capital se va a obtener lo que un ente busca para su propósito.

El presente TFG (Trabajo final de grado) se centra en el financiamiento óptimo de una inversión que realizó la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., la cual está ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Con el desarrollo de este reporte se pretende determinar que la inversión hecha por la empresa sea beneficiosa y no solo se centre en cuestiones de organización interna, de imagen o similares.

La empresa lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y dispone de una cadena de salones de ventas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, entre otros.

Es una sociedad que está conformada por cuatro socios y que, a través del tiempo, ha demostrado su crecimiento exponencial en el sector mayorista de productos alimenticios conquistando nuevos compradores y mercados en el interior de la provincia de Córdoba y de todo el país.

Cuenta además con autoservicios mayoristas 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. Agregado también que comercializa y distribuye varias marcas de diferentes productos a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y de alrededores.

El principal objetivo de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. consiste en el crecimiento exponencial de ventas. En un momento el crecimiento estaba siendo impedido por la barrera que no era el mercado en sí, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de Redolfi.

El escaso espacio limitaba la realización de compras de mayor volumen e impedía lograr economías de escalas más altas, desabastecimiento de sucursales, pérdidas de ventas por faltas de stock, entre otros.

Por ello, la empresa para mantener su estrategia óptima de crecimiento constante, se encontraba en medio de un proceso de cambio estratégico en cuanto a manejar sus stocks de mercadería y su distribución, llevando a un óptimo aprovechamiento de la infraestructura de su compañía. El cambio estratégico mencionado hace referencia a la construcción del nuevo depósito ubicado en James Craik y así, ampliar las posibilidades comerciales de la empresa.

Es decir, la problemática del TFG es la construcción del nuevo depósito realizada por A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Ya que, la inversión, usó todo el capital disponible afectando así al área de financiamiento. El proyecto tuvo como resultado satisfacer a la empresa solo en cuestiones internas y no en ventas ni en rentabilidades, impidiendo así, el objetivo principal de la empresa. Además, se observó que el recupero total del capital se obtendrá en los 9 años posteriores a terminada la obra, siendo este un problema grave para la empresa, al ser tantos años de recuperación por una inversión que no es del 100% beneficiosa.

Bedoya & García (2017) Mencionan en su tesis a la empresa TCC, dedicada a la mensajería y al envío de paquetes, de hacer la distribución y recolección de mercancía en otra zona diferente de la que están situadas, con recursos propios, con el fin de disminuir costos y obtener un reconocimiento de marca ya que actualmente se hace a través de un tercero. Por ello se plantea un nuevo centro de distribución que será implementado para optimizar las operaciones en la localización de Urabá. El trabajo concluye luego de diferentes análisis, con que para la empresa es mucho más rentable hacer la operación directa en Urabá, ya que después de realizar el estudio, se obtiene un ahorro significativo dando a conocer la marca en otra zona del país.

Por otro lado, Curutchet (2006) menciona en su tesis a la empresa Unilever de Argentina S.A. Dedicada a la venta de bienes de consumo masivo. El proyecto propone la ampliación del depósito de Tortuguitas. El motivo es económico, ya que los niveles futuros de stock informados por el sector de planeamiento de la producción indican que superará la capacidad de los dos depósitos con los que cuenta actualmente la empresa. Concluyendo con la conveniencia de ampliarse a través del análisis de diferentes sectores y tasas, como la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto).

Por último, González (2007) realizó un trabajo de investigación en donde menciona la necesidad que tiene la empresa de cigarrillos y productos de almacén XX S.R.L. de disponer de un nuevo depósito en la zona del Valle de Punilla en la provincia de Córdoba. Concluyendo con la aprobación de la inversión ya que las simulaciones que realizaron eran efectivas respecto a las exigencias. Creando así, facilidades financieras y de logística.

Los antecedentes mencionados se relacionan con el presente TFG en el sentido de que los mismos marcan la importancia de cómo a través de diferentes análisis se concluye con la aprobación de una nueva inversión que sea rentable y que cumpla con los objetivos de la empresa. Por eso es fundamental la presencia de un administrador financiero o una persona capacitada en finanzas para que realice un adecuado manejo de la financiación de las inversiones futuras a realizar, y de esta manera satisfacer todos los sectores, ya sea para cuestiones internas, de imagen, de ventas o cualquier otro sector que afecte a las empresas.

Resulta conveniente analizar el caso ya que podría ser de utilidad y beneficioso para aquellas empresas o PyMEs en situaciones similares, en las que quieran invertir su capital en algún activo y no sepan cómo financiarse correctamente con el menor costo y riesgo posible.

Además, es de interés el TFG porque presenta un caso excepcional que no es muy común en las empresas, el hecho de invertir una cantidad considerable de dinero en un activo que no le incremente las ventas, siendo este el objetivo principal de la empresa, es incentivo analizarlo.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación:*

La empresa evaluaba la posibilidad de trasladar su centro de distribución ubicado en el centro de James Craik hacia las afueras de la localidad a un terreno que posea la empresa.

La inversión constaba de utilizar todo el capital disponible de la empresa en ese momento junto a un préstamo bancario amortizable en 10 años el cual, sin ellos, era imposible afrontar el pago de la inversión. Ya hecha la inversión en el depósito, se llegó a la conclusión de que la misma no fue la más atractiva porque no producía un aumento exponencial en los aspectos económicos y que solo fue hecha con fines de organización interna, de expansión y similares. Los mismos propietarios de la empresa, llegaron a la conclusión de que hubiese sido mejor invertir en otro sector, en donde recuperen el capital en un lapso menor de tiempo y consigan mayores ventas y, por ende, sea más rentable la inversión que realicen.

En el TFG se busca una alternativa de mejora para implementar en la inversión hecha la cual conlleve a obtener un nivel mayor de ventas y que sea rentable para la empresa. Ya que la actual, carece de ello.

### *Análisis de contexto:*

En el siguiente apartado se utiliza una herramienta llamada análisis PESTEL (political, economic, social, technological, Environmental, legal) para analizar en qué contexto se sitúa la empresa.

**Factores Políticos:** El siguiente factor hace referencia a la agenda política actual, la cual es llevada por el presidente Alberto Fernandez desde 2019. Actualmente nos encontramos en el año en el que se realizan las elecciones legislativas nacionales. Se menciona además, que las PASO (Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias) y la elección general cambiará, debido al consenso político en torno a la conveniencia de evitar que se lleven a cabo durante el invierno por el contexto actual.

En la actualidad, el mundo vive en un marco de pandemia de Covid-19, el cual, en Argentina se está combatiendo desde marzo de 2020 con las mejores medidas posibles, ya aplicando las respectivas vacunas para impedir que las personas contraigan el virus.



En el país, se discutieron y se sancionaron nuevas leyes y medidas que son de importancia destacar. Entre las más importantes se mencionan las medidas sanitarias, y medidas de cimentación y contención de la economía, como precios máximos en bienes esenciales, extensión al programa ahora doce y medidas de reintegros. Aquí, se menciona que la tasa de rentabilidad de la empresa fue menor en el último año por la implementación del programa de congelación de precios mencionado, afectando así a las riquezas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Por último, se hace referencia a que las PyMEs y las sociedades fueron uno de los sectores más afectados por la pandemia en todo el país. Esta situación dejó a varias empresas en una situación difícil de sostener, teniendo que cesar sus actividades. Por suerte, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. resultó afectada solo en la tasa de rentabilidad, como se mencionó anteriormente. Pero no llegó al punto de cesar sus actividades ya que ha demostrado su crecimiento continuo en los últimos años en el sector mayorista de productos alimenticios.

Factores Económicos: Según un artículo elaborado por Banco Santander, S.A, (s.f.) sostiene que Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo, se vio agravada por la dura lucha contra el virus.

También se menciona, que la deuda bruta de la Nación Argentina, ya sea, con organismos privados, internacionales o con el propio estado, alcanzó los 336 mil millones de dólares en diciembre de 2020, superando así en un 4% a los 323 mil millones que debía el país un año atrás.

Además, aunque la inflación bajó ligeramente en 2020, siguió estando por sobre 40%, según el Banco Mundial. Siendo este un factor muy influyente en la economía de Argentina.

Por otro lado, se menciona a la tributación sobre el consumo, el cual se basa en el IVA (impuesto al valor agregado) con una alícuota general del 21%. Ciertos alimentos y consumo básicos se gravan a una tasa reducida del 10.5%. Y algunos servicios públicos se gravan con una tasa del 27%, mientras que ciertos servicios financieros se encuentran exentos.

El conjunto de estos factores económicos impacta negativamente en la economía del país, afectando sobre todo a las empresas de todo el territorio. Más allá de este contexto de la economía, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. sigue demostrando a través del tiempo, su continuo crecimiento. La empresa cuenta con la capacidad económica suficiente para realizar inversiones de grandes magnitudes a pesar de la situación de crisis del país.

**Factores Socio-Culturales:** Según Anccori (2018) menciona que lo social, hace referencia a todo que ocurre en una sociedad, o sea un conjunto de personas relacionadas entre sí. La sociedad o la vida en sociedad sería el resultado de las interacciones y relaciones que se establecen entre esas personas.

Lo mencionado por Anccori, coincide con lo llevado a cabo por A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La empresa busca el beneficio del pueblo de origen James Craik, a través de la colaboración con instituciones que participan de la calidad de la vida de la comunidad, como los hospitales y las escuelas, y priorizando la contratación de los habitantes de la ciudad. Además, las variables que debe considerar la empresa en la actualidad, son los cambios en los estilos de vida de las personas por la pandemia ya mencionada, que son el nivel de ingreso que tienen los habitantes del país y que la tasa de desempleo es alta en comparación a años anteriores.

Se menciona que la tasa de desempleo en Argentina en el año 2020 fue de 11%, y se prevé que bajó a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal.

Por otro lado, después de un acuerdo entre el presidente y los diferentes gobernadores de todas las provincias del país, se tomó la decisión de la vuelta a clases presenciales, las cuales habían sido suspendidas en marzo del año anterior, para así lograr que los niños, niñas y adolescentes del país vuelvan a tener una estabilidad emocional como era de costumbre.

**Factores tecnológicos:** Este factor abarca a todo tipo de aparatos tecnológicos, a través de los cuales operan las redes de información y comunicación. Ellos son los ordenadores, tabletas, los teléfonos celulares, televisores, consolas de juegos, entre otros.

Son indispensables para la empresa contar con ordenadores para tener un buen manejo de los pedidos que le realicen los clientes. Además de tener controles de stock, mediante los softwares recomendados para ello. También es necesario que tanto los empleados como los gerentes y similares, cuenten con teléfonos celulares de gama media o alta para disponer de las redes sociales e interactuar cuando haya algún problema o alguna situación similar, que requiera la comunicación entre ellos.

**Factores Ecológicos-Ambientales:** Son los factores que rodean a un individuo, población o comunidad y que los afecta directa o indirectamente.

El ambiente es un factor que influye en la calidad de vida de las personas humanas y de todas las especies en general. Por ello, todas las empresas que elijan implementar políticas para el cuidado del medio ambiente, sirven para concientizar a la sociedad sobre la gravedad de no cuidarlo, y a su vez, generan una estrategia de posicionamiento en el mercado respecto de las compañías que no implementen políticas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial)

Se menciona además que la mayoría de los ciudadanos están preocupados por la situación Ecológica-Ambiental. Por suerte, cada vez existen más organizaciones para prevenir el deterioro ambiental y Argentina cada vez realiza más acciones para mejorar este aspecto.

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no cuenta con un protocolo para este factor, la empresa podría implementar el hecho de separar sus residuos por su materialidad o bien podría hacer diariamente inspecciones en higiene y seguridad. Además de verificar que los productos estén en óptimas condiciones listas para comercializarse y así evitar problemas como la devolución de mercadería por vencimientos, deterioro o algún otro aspecto similar que tenga que ver con defectos.

**Factores Legales:** Corresponde a las normas, leyes, decretos y ordenanzas elaboradas por la Nación, las Provincias y los Municipios de cada parte del país. Este factor hace referencia a las normas en las que influyen en la empresa.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se rige por la Ley de Sociedades Comerciales. Por otro lado, en lo que respecta a la nómina salarial, se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

Una de las ordenanzas que tuvo la empresa fue justamente la del nuevo centro de distribución, la Ordenanza N.º 1564/07, que fue sancionada en el año 2003 exigiendo, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano.

Otra de las leyes que intervienen en la empresa es la Ley N.º 18284, siendo esta la del Código Alimentario Argentino, que está relacionado con todo lo que tenga que ver con disposiciones higiénicas-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de los alimentos para consumo humano.

*Diagnostico organizacional:*

Posterior al análisis de contexto, se realiza un diagnóstico organizacional, una herramienta muy utilizada para este fin es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Fortalezas: 1-La empresa cuenta con un amplio conocimiento en el mercado, esto hace referencia a toda la información y prácticas resultado de la experiencia de casi 50 años en el mercado reflejado en los aspectos operativos y en la forma de relacionarse con los proveedores y clientes. 2-Cuenta con un stock de mix de productos que le posibilita a sus clientes abastecerse de varios productos de un mismo proveedor. Le da la posibilidad al cliente de un mayor poder de compra al realizar compras de montos mayores. 3-Dispone de una amplia cobertura en Córdoba y provincias de alrededor, esto es a través de sus sucursales y distribución a toda la provincia de Córdoba y provincias de alrededor, las cuales son San Luis, Santa Fé y La Pampa. Además de que su ubicación estratégica favorece el local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10. 4-Dispone de capacitación y entrenamiento en el sector ventas, se refiere a la constante capacitación de ventas a través de cursos dictados por las empresas proveedoras y por AJ & J.A Redolfi S.R.L., logran que el personal sean de los más calificados y con mayor preparación para las ventas. 5-Disponen de una flota de 73 vehículos, los cuales poseen las mayores condiciones posibles y cuentan con unidades de auxilio que le dan la oportunidad de llegar a su destino en tiempo y forma, ya que disponen de un mecánico exclusivo de la empresa. 6-Tienen economías de escala, esto se refiere a que las ventas le permiten alcanzar economías de escala, este es el poder que tiene la empresa cuando alcanza un punto óptimo de producción para ir produciendo más a menor

costo, y aprovechar beneficios por compras de mayor magnitud. 7-La empresa cuenta con la disponibilidad de marcas y productos líderes del mercado, tales como, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Kodak, entre otras. y cuentan así, con un stock más amplio. Estos le brindan a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la posibilidad de posicionarse en el mercado con un mayor prestigio. 8-Y relacionado con el anterior punto, posee una buena relación con los proveedores, esta surge de los altos volúmenes de compras gracias a la amplia zona de distribución en la que opera A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Oportunidades: 1-La empresa tiene apoyo de parte de los proveedores, a través de la capacitación que le permiten mejorar la calidad de los recursos humanos y además de una ayuda financiera, otorgándole a la empresa una tasa de interés menor que la del mercado. 2-Disponen de una favorable posición geográfica, se encuentra en el centro de Córdoba y le da a la empresa la oportunidad de llegar a toda el área de cobertura con un mínimo recorrido.3-La publicidad de la empresa, sería una buena oportunidad participar como sponsor en alguna convención o evento, logrando así una mejor imagen de la empresa en los clientes. Además, de implementar ofertas, sorteos, avisos, noticias, entre otros. En redes sociales tales como Facebook, Instagram o Twitter. 4-El nuevo depósito fue una buena oportunidad ya que gracias a él se pudo añadir nuevas líneas de productos y mejorar la distribución ya que en su momento no podían hacerse por la falta de espacio. Además de que le da la oportunidad de seguir expandiéndose geográficamente ingresando a nuevos mercados e introducir nuevos productos de acuerdo a la demanda y a los nuevos descubrimientos. 5-El crecimiento del consumo de productos más caros, le da la oportunidad a la empresa de incrementar sus ingresos netos ya que los productos gozan de mayor margen de ganancia.

Debilidades: 1-La imposibilidad de dar créditos a sus clientes, ya que varios de sus clientes cuentan con un escaso poder de compra y capacidad de pago limitada. 2-El equipamiento de la empresa es insuficiente, este no corresponde a las exigencias del sector de almacenamiento, faltan herramientas para manejar eficientemente los distintos productos. 3-Hay una falta de capacitación del personal jerárquico, se debe a que hay un pobre aprovechamiento de algunas áreas que sin darse cuenta podrían ser muy importantes. Además de que le brindarán a la empresa la capacidad de alcanzar sus

objetivos más eficientemente. 4-No cuentan con un área de Recursos Humanos para el manejo de sus 140 empleados ni tiene un proceso de selección de nuevos empleados. 5-No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona inconvenientes. 6-La empresa gastó una cantidad considerable de dinero en un depósito, por medio de fuentes internas y con un préstamo que se amortizará en 10 años, contrayendo así una deuda de grandes números e impidiéndole futuros financiamientos externos.

Amenazas: 1-La situación económica del país, la crisis económica provocaría una caída en la demanda de los productos, provocando inestabilidad e incertidumbre política y económica. 2-Un control de precios, que se lleva a cabo por parte del estado. En los últimos días se empezó a encargar de esto la A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos). 3-Los Aumentos impositivos, estos se llevarían a cabo por el estado, generando aumentos en los costos y generando así una menor ganancia en el resultado final. 4-Los revendedores que hay en la zona, estos primero compran los productos a diferentes mayoristas y ofrecen esos mismos en las zonas en las que distribuye exclusivamente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. 5-El ingreso de nuevas cadenas mayoristas, estas podrían darse de distintos lugares del país con decisión a instalarse en la provincia de Córdoba, ofreciendo productos similares a los que distribuye la empresa, llevando así a una confusión de los clientes de a qué mayorista comprarle, dirigiéndose al final a la empresa con los precios más baratos. 6-La pandemia de Covid-19, si se llegara a implementar otra vez el aislamiento social y preventivo, y tener así que acomodarse a las nuevas restricciones de esa fase, las cuales son más complejas de las que hay actualmente.

#### *Análisis específico:*

En el siguiente análisis se destaca el punto de vista profesional de un contador, quien es el que aconseja a la directiva en todo aquello que tiene impacto en el valor de la empresa y es el que crea los distintos indicadores de gestión, tanto en lo económico como en lo financiero.

Se analiza los estados financieros de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y se plantea una idea general de lo que proporciona la empresa. Se determina el impacto de cada cuenta dentro de los estados analizados.

Como primer punto, se analiza la cuenta patrimonial del Activo. Proporcionada su información en el Estado de Situación Patrimonial de la empresa.

**Tabla N°1: Composición del activo**

ACTIVO	Nota	Al 31/12/18	Al 31/12/17	Al 31/12/16
ACTIVO CORRIENTE				
C y B	1	2.178.770,30	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
TOTAL: ACTIVO CORRIENTE		85.149.328,34	78.787.669,52	39.802.345,87
ACTIVO NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL: ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18

Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Del Activo, se destaca la cuenta Cuentas por Cobrar, que representan los derechos que tiene la empresa a cobrar en el corto plazo. En esta parte del estado se hace hincapié en la problemática que tiene la empresa en el hecho a la deficiencia que tiene en los cobros, ya que los mismos tienen un promedio de obtención de 56 días, cuando el objetivo de la empresa es cobrarlos a la mitad de ese tiempo o incluso menor. Esto se ve reflejado notoriamente en cómo aumentó la cuenta sobre todo en el año 2017, siendo incluso más del 100% del monto del año 2016.

Otra cuenta que cabe resaltar, es la de los Bienes de uso, ubicada dentro del Activo No Corriente por ser una cuenta de largo plazo. En el año 2018, su monto incrementó considerablemente a comparación de los años 2016 y 2017, indicando que hay una baja posibilidad de disponer de esos bienes de uso para el posible financiamiento de la empresa. Esto se puede relacionar con el hecho de que la empresa ha invertido en bienes

de uso y en instalaciones, generando así, un aumento en el patrimonio de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

**Tabla N°2: Composición del Pasivo**

PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	7	32.134.173,83	21.981.198,51	19.363.934,56
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL: PASIVO CORRIENTE</b>		<b>54.373.951,83</b>	<b>41.228.292,51</b>	<b>24.308.928,53</b>
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL: PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>28.149.042,99</b>	<b>19.749.042,99</b>	<b>3.200.000,00</b>
<b>TOTAL: PASIVO</b>		<b>82.522.994,82</b>	<b>60.977.335,50</b>	<b>27.508.928,53</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	12	<b>51.211.172,84</b>	<b>45.015.636,73</b>	<b>40.688.986,52</b>
<b>PN + P</b>		<b>133.734.167,66</b>	<b>105.992.972,23</b>	<b>68.197.915,05</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Estados contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

En el análisis del Pasivo de la empresa se remarca el hecho de la cuenta Cuentas por pagar, indicando que las fuentes de financiación de la empresa son mayores a corto plazo que a largo plazo, proveniente de capital de proveedores, préstamos bancarios, entre otros. En el año 2018 el monto de la cuenta aumentó casi un 50% respecto al año 2017 y mas del 50% respecto al año 2016. Es decir, que la mayoría de las deudas con las que cuenta la empresa proviene de la actividad principal de la misma y no solo de inversiones como la del nuevo depósito construido.

Por otro lado, haciendo énfasis en la inversión, se realiza un análisis de las distintas fuentes de financiamiento que gracias a ellas pudieron afrontarla. La primera está compuesta por la venta de la estructura actual con la que contaban, que alcanzaba el \$1.261.000 de valor y estaba conformada por depósitos, oficinas y un terreno anexo de



oficinas. La última fuente de financiación es a través de un crédito bancario a una tasa nominal anual de 12% que amortizará en 10 años, el cual en la actualidad sigue vigente.

**Tabla N°3:** *Tabla de fuentes de financiamiento de la inversión*

Aportes propios	\$500.000	
Venta de infraestructura	\$1.261.000	
Venta de lotes	\$75.000	Anual promedio en 15 años
Crédito bancario	\$2.500.000	
Alquiler del campo	\$80.000	Anual promedio

Fuente: Elaboración propia en base a la información financiera de la empresa.

Luego de detallar el financiamiento de la inversión, se realiza una comparativa entre la estructura actual y la proyectada, donde se destaca la fuente de ingreso que genera el incrementar los metros cuadrados de depósito ya que aumenta las nuevas alternativas de negocios. Se presenta la oportunidad de comercialización exclusiva de Molinos Río de la Plata y Cepas en todo Córdoba, significando una facturación de \$4.800.000 anuales. Además, se espera un aumento de ventas de \$12.000.000 anuales.

Por último, se presentan los dos conceptos definatorios de si realizar una inversión o no, estos son la TIR y el VAN siendo estos valores necesarios para la aprobación de la inversión. Los valores indicaron que la inversión era rentable ya que el VAN es mayor a 0 y la TIR es mayor que la tasa de descuento, lo cual, los propietarios decidieron realizarla.

Como conclusión del análisis, se menciona que, si la empresa no dispusiera del lote de 84 hectáreas, difícilmente podría afrontar la inversión y sus gastos para aumentar la facturación en un 20%. Además de que, si no contaban con el loteo, el alquiler del campo y la comercialización de las nuevas líneas de producto, hubiera sido imposible llevarlo a cabo por los costos financieros del proyecto siendo \$400.000 anuales, sin contar el costo de oportunidad.

Hubiese sido más rentable el invertir esos \$3.000.000 en otro sector, en donde los márgenes de ganancias sean mayores y el periodo de recupero del capital sea menor, pero ello se debatirá en el diagnóstico y posterior en la propuesta que se centrará el presente TFG.

## Marco Teórico

El siguiente apartado explica los principales conceptos usados en el TFG. Los cuales tienen un origen conceptual. En el marco teórico se rastrean los orígenes de estos conceptos y los principales referentes de estos conocimientos, presentando además un estado actualizado sobre estas ideas.

### *Financiamiento y Financiamiento Óptimo:*

Como primer punto, se define al financiamiento, el cual según Briceño (2009) son los fondos necesarios para financiar la adquisición de activos y dotarse de capital de trabajo.

Siguiendo con el financiamiento, se exponen a continuación tres teorías sobre la estructura de financiamiento óptima, el cual tiene un agregado en su significado respecto al mencionado anteriormente. Se hará mención al imponderable con el fin de propagar planteamientos y utilidades a partir de las ideas originales de sus pioneros.

La primera teoría que se aborda es la teoría de la irrelevancia de Miller & Modigliani (1958), la cual, es considerada como la pionera a lo que se refiere estructura de financiamiento. En la teoría plantean que el valor de la empresa dependerá de la capacidad de renta de sus activos sin importar de dónde han procedido los recursos que los han financiado. Luego, plantearon que la rentabilidad esperada de las acciones ordinarias de una empresa endeudada crece proporcionalmente a su grado de endeudamiento.

Mejía Amaya (2019) menciona que para los autores es irrelevante en el valor de la empresa la estructura de capital, es decir, que independientemente de su composición o distribución de las fuentes, no tiene incidencia alguna.

La segunda teoría que se presenta es la del *Trade-off*, la cual, no tiene un autor específico, ya que esta teoría agrupa a todas aquellas teorías o modelos que sustentan que existe una mezcla de deuda y capital óptima, que maximiza el valor de la empresa, y que se produce una vez que se equilibren los beneficios y los costos de la deuda. Se puede destacar, por ejemplo, el punto de vista de Bradley, Jarrel & Kim en 1984, en donde en su modelo aseguran la combinación de deuda y capital óptima.

Mejía Amaya (2019) menciona que para la teoría en cada empresa existe una estructura de capital óptima, como un punto medio entre las ventajas de la deuda y el costo de capital. Agrega que, la velocidad de ajuste a este óptimo depende de las condiciones propias de cada empresa. Este razonamiento permite explicar por qué las empresas no se endeudan tanto como les fuera posible. A la vez, las empresas no se financian exclusivamente con capital, pues al haber ciertos beneficios por mantener deuda en la estructura de capital, será necesario examinar los beneficios con los riesgos inherentes al origen de los recursos.

Contrario a la teoría del *Trade-off*, se presenta la teoría de la jerarquía de las preferencias o del *pecking order* presentada por Myers y Majluf en 1984 la cual, según Moscoso Escobar & Sepúlveda Rivillas (2014) ofrece una explicación sobre la relación entre la estructura financiera y de capital y los problemas de información asimétrica existente entre los directivos y propietarios a la hora de financiar nuevos proyectos de inversión.

Siguiendo a González (2016) respecto a la teoría, considera que los agentes internos o *insiders* de la firma poseen mayor información que los agentes externos u *outsiders* y que están dispuestos a utilizarlos en su provecho; como consecuencia de ello los outsiders siendo conscientes de esa situación y actuando bajo un esquema racional, el cual exigen mayores tasas de rendimientos por sus aportes de capital que compensen esa incertidumbre sobre riesgo.

La teoría supone que la empresa no tiene una estructura óptima de capital, distinto a lo que sugiere la teoría del *Trade-off*. En su planteamiento, tiene en cuenta algunas imperfecciones de los mercados. La misma depende de diversos factores, como la fase de desarrollo de la compañía en su ciclo de vida, su reputación y credibilidad, así como la posibilidad de acumular beneficios retenidos.

En la actualidad, no hay solución al conflicto entre los que creen que hay una estructura de capital para cada empresa y los que no. Hay quienes sostienen que el resultado de una estructura de capital óptima teórica se basa en el equilibrio de los beneficios y costos del financiamiento mediante diferentes tipos de deuda ya sea, emisión de capital propio, por capital externo, entre otros.

*Inversión:*

Luego de hacer referencia al concepto de estructura de financiamiento óptima a partir de distintas teorías, se menciona el término inversión, el cual, es la principal problemática que abarca el presente TFG. La misma según Peumans (1967) es todo aquel desembolso de recursos financieros que se realizan con el objetivo de adquirir bienes durables o instrumentos de producción, que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objetivo.

*Análisis:*

Por último, se menciona a los análisis PESTEL y FODA, los cuales muestran los factores internos y externos de la empresa. Siendo el primero el que consiste en la delimitación, descripción, valoración y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico.” (Iborra, Dasí, Dolz & Ferrer, 2014)

El análisis FODA por otro lado, según Thompson (1998) es el que estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de una organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

*Conclusión:*

En conclusión, el conjunto de deuda y capital constituye una coyuntura que los gerentes financieros de las empresas deben tener presente y determinar lo más equilibrado y eficiente posible, tomando en cuenta los diferentes riesgos que se les puedan plantear al implementar sus decisiones.

La empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L. deberá guiarse de las definiciones y teorías planteadas que hayan sido mencionados por los autores, para que puedan lograr una eficiente estructura de financiamiento óptima y lograr que las expectativas de la inversión actual como de las futuras que realicen se cumplan y complementen el objetivo principal de la misma.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema:*

Como se mencionó anteriormente en la Introducción y posterior en el Análisis de situación, la empresa se encontraba en una evaluación de la posibilidad de trasladar su centro de distribución hacia las afueras de la localidad a un terreno que posea la empresa.

La inversión indicaba que era una colocación de fondos digna de hacer por los datos que indicaban el VAN y la TIR, los cuales como se mencionó en el análisis específico, eran mayor a 0 y mayor que la tasa de descuento respectivamente. La misma constaba de utilizar todo el capital disponible de la empresa en ese momento junto a un préstamo bancario amortizable en 10 años el cual, sin ellos, era imposible afrontar el pago. Al momento de realizarla, se llegó a la conclusión de que la misma no fue la más atractiva para la empresa, porque la misma no producía un aumento en los aspectos económicos y que únicamente fue hecha con fines de organización interna y de imagen. Los mismos propietarios, indicaron que hubiese sido más rentable invertir en otro sector, en donde recuperen el capital en un lapso menor de tiempo y consigan mayores ventas.

Es decir, el problema de la empresa A. J & J. A Redolfi S.R.L. es que la inversión que realizó no produce un crecimiento exponencial en las ventas y no resultó del todo rentable, ya que solo satisface a sectores secundarios y no a la finalidad principal de la empresa.

### *Justificación del problema:*

El problema planteado es relevante ya que es una inversión la cual no está correctamente gestionada y se realiza no teniendo en cuenta factores importantes como la tasa de rentabilidad, y de esta forma se obtiene como resultado una inversión no rentable o con poca rentabilidad.

Las soluciones actuales están fallando en la empresa ya que la comunicación interna entre el gerente general y el jefe de depósito aparentemente es nula, ya que de otra manera no se justifica el motivo por el cual se pierden ventas al no haber disponible tales productos en stock. Además, el encargado de depósito no informa al gerente general que hay ciertos productos que se encuentran al límite del vencimiento o ya están vencidos y

se producen las devoluciones de los mismos. De esta manera, se pierden ventas y esto conlleva a la baja de la imagen de la empresa.

Por otro lado, se indica que no hay objetivos de ventas, con la finalidad de aumentarlas. Ya que los propietarios de la empresa se conformaron con disponer del respaldo del capital ya existente como los loteos para poder afrontar las deudas de los créditos.

*Conclusión Diagnóstica:*

Vale la pena resolver el problema planteado ya que, a partir de la propuesta a implementar de realizar una reorganización interna del sector de compras y ventas de mercaderías y de la creación de una nueva área en la empresa, la cual está en faltante, la inversión realizada mejorará sus resultados en ventas y rentabilidades en el corto plazo, concluyendo con una inversión óptima digna de haberse realizado.

A continuación, se indica la propuesta a efectuar:

- Una reorganización de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Ventas, en los cuales los gerentes específicos estén en permanente comunicación con el jefe de Depósito y de Compras para agilizar las futuras promociones y ofertas, entre otros. Y poder optimizar los resultados.
- Además, crear un área de servicio de Atención al Cliente el cual este formado con una Base de Datos que incluya el conocimiento y seguimiento de los compradores, los reclamos, sugerencias, como así también la recuperación de clientes perdidos y la captación de nuevos.

De esta forma, se esperan lograr los resultados de una mejor explotación del nuevo depósito construido, los recursos y el capital humano disponible, generando más ingresos a corto y mediano plazo. Además de recuperar el capital invertido en un lapso menor de tiempo, logrando así cumplir con los objetivos principales de la empresa y un crecimiento en el mercado.

## **Plan de Implementación**

A continuación, se desarrolla la propuesta del presente trabajo final de grado, detallando los objetivos, el alcance, las actividades que se deben llevar a cabo, los recursos con los que se debe contar y demás aspectos que se debe tener en cuenta para su implementación.

### *Objetivo General:*

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo general evaluar y analizar la inversión del nuevo centro de distribución de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicado en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba. Ya que carece de rentabilidad y a su vez proponer una mejora en la misma para lograr un incremento de las ventas y rentabilidades. Concluyendo así, con una inversión óptima satisfaciendo a los propietarios de la empresa y demostrando que fue una buena opción realizarla.

### *Objetivos Específicos:*

- Definir un procedimiento estratégico de ventas en el área correspondiente para obtener un mayor incremento en las ventas.
- Elaborar un plan de capacitación al personal de atención al cliente para recuperar clientes perdidos y atraer futuros compradores.
- Diseñar reportes de cada departamento involucrado, a los efectos de su seguimiento y evaluación de los procesos que realizan las mismas.

### *Alcance:*

La propuesta del presente TFG es aplicable a la inversión del nuevo depósito construido por la empresa A. J & J. A. Redolfi S. R. L., el cual está ubicado en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina. La misma, podrá ser de utilidad para cualquier otra empresa o PyMEs que se encuentren en una situación similar de inversión en un nuevo depósito de almacenamiento o que estén en falta de un área de atención al cliente.

Se desarrolla la estructura de financiamiento óptima de la empresa desde el punto de vista de una inversión. Se estima que el horizonte de tiempo de realización de las actividades a llevar a cabo será de carácter inmediato, es decir en el segundo semestre del

año 2021, teniendo una duración aproximada de 70 días, por lo cual se obtendrán resultados óptimos en el corto plazo.

Por otro lado, se menciona que el trabajo final de grado posee metodologías de tipo cuantitativo, de naturaleza descriptiva y explicativa.

Por último, se menciona que no se presentó inconveniente alguno que limite el análisis o ejecución de la propuesta a implementar.

*Recursos Involucrados:*

Para llevar a cabo la propuesta, como primer punto se involucra un asesor especialista en el área, el cual la empresa contrata para que realice tareas de asesoramiento, acompañamiento y medición de la propuesta. El mismo tendrá una carga horaria de 09:00hs a 14:00hs de lunes a viernes, dependiendo si en determinada jornada se realiza una reunión con los encargados de las distintas áreas, entre otros.

Luego necesita formar a uno de los empleados con los que dispone o contratar a otro para que esté a cargo exclusivamente del puesto de Gerente Comercial, ya que el mismo es realizado por el Gerente General, y poder así lograr que cada gerente realice únicamente los cargos que le corresponde y que no se superpongan las tareas. El nuevo gerente tendrá una carga horaria de 09:00hs a 18:00hs de lunes a viernes.

Además, el Gerente General, el Gerente Comercial, el jefe de depósito, el jefe de ventas y todo aquel personal que se encuentra en el sector de compras y ventas de mercaderías de la empresa deben contar con un teléfono celular personal, de por lo menos gama media, o contar con un teléfono fijo en cada área el cual presionando un número en particular comunique inmediatamente con el sector que se requiera, para así poder comunicarse en tiempo real entre todas las áreas sobre las inquietudes que se presenten en relación a los pedidos e intentar solucionarlas rápidamente.

También se necesitan por lo menos 5 escritorios de oficina con sus respectivas sillas y, además, todo tipo de útiles necesarios, como lapiceras, cuadernos, ficheros, y pizarras. Los cuales servirían para complementar el trabajo del personal encargado del área de atención al cliente y poder lograr una mejor organización con dichos objetos.

Por otro lado, la empresa debe contar con por los menos 5 pc (*Personal Computer*) de escritorio o más las cuales estarán insertadas en los escritorios del punto anterior. Es



importante que cada pc tenga instalado un software adecuado para el uso de la base de datos que se va a utilizar para la atención al cliente. Las mismas deben tener componentes hardware de gama media en lo posible, contando además con una unidad de estado sólido de no tantos *gigabytes* de memoria, ya que estos reducen la demora de las máquinas e impiden problemas de tildado o similares. Además, la empresa debe contar con un servicio de internet de por lo menos 100 megas de velocidad, para lograr de esta forma tener un servicio rápido y evitar futuros inconvenientes.

Asimismo, se necesita de personal que esté a cargo exclusivamente del área de atención al cliente, el cual haga uso de las computadoras mencionadas en el punto anterior y logre un eficiente trabajo de captación de información sobre los clientes para insertar en la base de datos. Los mismos tendrán una carga horaria que rige desde las 09:00hs hasta las 18:00hs de lunes a viernes.

Se hacen presentes por un lado las normas morales que regulan el comportamiento individual a fin de diferenciar los actos buenos de los malos. Es decir, el actuar de buena fe por parte de los individuos intervinientes en la propuesta. Y, por otro lado, se muestran las normas de protocolo. Las cuales se refieren a los protocolos que se deberían tener en casos de incendios o similares en el área de atención al cliente en los cuales un protocolo de emergencia es de conveniencia implementarlo para asegurar la salud de los empleados.

Igualmente, en la propuesta a implementar se involucran diversos valores, los cuales son:

- Valores Personales: El cual es aplicado día a día en todos los ámbitos y contextos de la vida
- Valores Laborales: Se valora la innovación, el esfuerzo por parte de todos los trabajadores y la adaptación al cambio al desempeñar su trabajo en una nueva área.
- Valores de Empresa: Son una construcción social que influye en el hecho de cómo se trabaja en la empresa. Cómo va a desempeñar sus actividades el nuevo gerente comercial y cómo va a trabajar la nueva área de atención al cliente.
- Valores Éticos: Hace referencia al respeto mutuo y la paz entre los trabajadores de la empresa.

Aparte de los valores presentados, se muestran las creencias involucradas en la propuesta, las cuales son:

- Creencias morales o normativas: las cuales hacen referencia a lo que está correcto y lo que no en la empresa. A lo que se debe y a lo que no debe realizar en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
- Creencias sobre la propia identidad: la cual se relaciona con la autoestima, el autoconcepto y las expectativas que se ponen las personas en sí mismos. Esto se podría enlazar con el hecho de que los trabajadores se propongan metas a cumplir, entre otros.

*Acciones específicas o concretas que desarrollar:*

1. Poner a disposición o contratar un Gerente Comercial: Aquí se nombra al empleado el cual tendrá a cargo la gestión de las ventas de los vendedores y el departamento de atención y recuperación de clientes.
2. Adquirir muebles y útiles: Estos muebles y útiles irán destinados al área de atención al cliente para que los trabajadores puedan realizar su trabajo en condiciones óptimas.
3. Instalar un área de atención al cliente: Es la instalación del sector en el nuevo centro construido donde van a operar los empleados para realizar la atención al cliente.
4. Adquirir equipamientos tecnológicos: Estos irán destinados exclusivamente al área comercial y el área de atención al cliente.
5. Instalar los equipamientos tecnológicos: La simple instalación de los equipos comprados con los programas de software necesarios y que estén puestos a disposición del área mencionada.
6. Poner a disposición o contratar a cinco o más empleados para la atención al cliente: Aquí se nombran a los empleados que, por un lado, realizan el contacto con aquellos clientes que por alguna razón dejaron de adquirir productos de la empresa y, por otro lado, se encargaran de mantener un constante seguimiento de los clientes actuales.

7. Capacitar a los encargados del área de atención al cliente: Esto se realiza para que puedan hacer un correcto trabajo en captar y fidelizar al consumidor.

8. Crear una base de datos: Es la creación de la base de datos, la cual estará integrada por información de clientes activos como los no activos.

9. Completar la base de datos con información de los clientes: Aquí se inserta toda la información referida sobre los aproximadamente 3500 clientes actuales de la empresa más la captación de los nuevos.

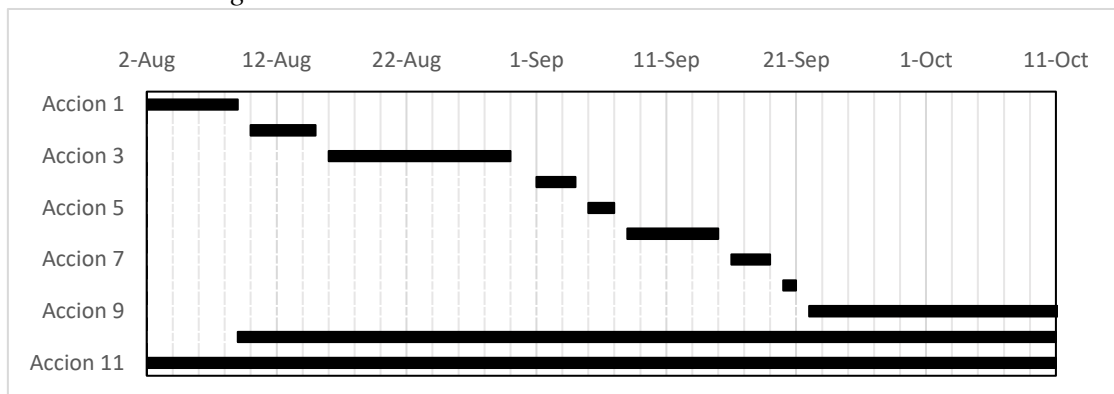
10. Supervisión y control de las tareas: Se realiza un control para identificar la gestión de las acciones implementadas.

11. Implementación de la propuesta: Se implementa la propuesta propiamente planteada y se lleva a cabo con todos los recursos necesarios para su realización.

*Marco de tiempo para la implementación:*

A continuación, se presenta un Diagrama de Gantt, el cual se utiliza para definir el horizonte temporal en cantidad de días sobre las acciones a desarrollar para dar marcha la propuesta a implementar.

**Tabla N°4: Diagrama de Gantt**



Fuente: Elaboración Propia

*Desarrollo de la propuesta:*

A los efectos de organizar y poder optimizar el funcionamiento del nuevo centro de distribución construido en James Craik. Se considera conveniente como primer punto nombrar un gerente comercial que exclusivamente realicen las tareas de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar el sistema comercial creando las estrategias y las

actividades de marketing necesarias para mejorar las condiciones de venta de los productos.

Es fundamental que el gerente del área comercial junto con el gerente de ventas esté en constante comunicación con el jefe de Depósito y de Compras para lograr que tenga conocimiento del stock disponible que hay en el momento para poder planificar ofertas. Además, saber qué tipos de productos tienen mayor demanda y cuáles no, también para conocer la fecha de caducidad de los mismos, a los fines de ponerlo en venta antes de su deterioro. De esta forma se podrá llevar a cabo las distintas promociones de los diferentes productos, y poder evitar así, la pérdida de futuras ventas.

Por otro lado, se propone la creación de un área que se dedique exclusivamente al área de atención y recuperación del cliente. La cual estará compuesta con personal capacitado que elabore una base de datos compuesta de información de clientes activos, los tipos de productos que adquieren, cada cuanto tiempo lo adquieren, como también para atender las sugerencias, reclamos e inquietudes que se le presenten, y además se ocupen de la recuperación de los clientes perdidos y la captación de los nuevos potenciales compradores. Así mismo, lo enunciado precedentemente servirá para mejorar la calidad de atención y analizar si es necesario brindar algunos servicios adicionales.

La información valdrá a su vez al gerente comercial para elaborar nuevas estrategias de mercado, promociones, aumentos de publicidad, fijando metas a corto y mediano plazo para poder medir y evaluar los resultados tendientes a mejorar las ventas, crecimientos y rentabilidades aprovechando los recursos disponibles y evitando las pérdidas de futuras ventas.

La propuesta a implementar mostrará sus resultados en el transcurso de 6 meses después de haber implementado dicha propuesta.

Respecto a la estructura de financiamiento óptima de la empresa, los cambios o ajustes que debe realizar la empresa en relación a su estrategia de financiamiento son:

- Actualmente debería evitar el financiamiento externo que realiza mediante préstamos bancarios, y potenciar el interno proveniente de los recursos propios e impedir de esta manera, el endeudamiento a largo plazo, ya que los mismos son de

montos elevados (Ver Tabla N°2). De esta forma, la empresa tendría una menor carga de deudas, y podrá así lograr eficientemente sus objetivos planteados.

- Una reestructuración de sus pasivos. A través del descuento de las cuentas por cobrar, liquidando así, la deuda actual y cambiándola por una nueva a tasas de mercado más económicas.

Es decir, la empresa deberá ofrecerles a los nuevos clientes o a los recuperados, en base a la competencia, un menor precio de los productos con el requisito de que la opción de pago sea, por un lado, el pago al momento y por otro, con un máximo en 15 días, de esta forma la empresa dispondrá del capital en un lapso menor de tiempo y no generará cuentas por cobrar que sean de un largo periodo de obtención como lo está realizando actualmente.

Por otro lado, mejorar la organización interna para evitar la pérdida de los recursos propios, considerando el control de mercadería en depósito, el ingreso de la mercadería y el estado de la misma. Si en el control de depósito de la mercadería existente hubiera mercadería en baja por rotura, considerar la posibilidad de comercializar a un menor precio para evitar la pérdida y tener un ingreso, aunque sea mínimo, por su venta. Así se lograría un aumento, en un pequeño porcentaje, de las ventas y la empresa contará con una mayor capital.

También, negociar con los proveedores los pagos de las mercaderías por un mayor límite de días, para que la empresa pueda disponer de más dinero y poder hacer frente al pago de los mismos. Una de las formas de lograr esto podría realizarse mediante un acuerdo con los mayoristas para que el pago de las cuentas sea en un plazo máximo de 60 días e impedir agrandar las cuentas por pagar.

Por último, si la empresa decide contraer un nuevo crédito de grandes magnitudes, planificar previamente cómo lo va a pagar sin tener la necesidad de vender los lotes con los que cuente o cualquier otro capital similar, sino tratando de basarse previamente en obtener más ventas, en generar más ingresos, para con ello hacer frente a ese nuevo crédito, sin descuidar las obligaciones anteriores.

*Propuestas de medición o evaluación de las acciones:*

- Realizar reuniones quincenales entre los encargados de las distintas áreas y, por otro lado, reuniones quincenales con los empleados del sector de atención al cliente y vendedores para escuchar las sugerencias e inquietudes que se les presenten.
- Una tasa de ventas de cada vendedor: El indicador mide el desempeño de cada vendedor en las ventas totales que realice durante un periodo de tiempo determinado.
- Costo de adquisición del cliente: Es decir, cuánto le cuesta a la empresa conseguir un nuevo comprador. El mismo facilita a la empresa la toma de decisiones para mejorar el retorno de la inversión hecha y obtener más beneficios.

Por otro lado, se encuentran las métricas para el sector de atención al cliente, las cuales son:

- Métrica de la relación con los clientes: Por medio de encuestas, donde el comprador puede agregar algún comentario si lo desea respecto al trato de los agentes de atención al cliente con ellos.
- Métrica de redes sociales: Este tipo de métrica ayuda a averiguar los comentarios positivos y negativos que realicen los clientes respecto a la empresa, como también saber en qué horario se encuentran activos en las redes sociales.
- Métrica de abandono: Aquí se les preguntará a los clientes porque tomaron la decisión de no adquirir más productos de la empresa y de esta manera con sus respuestas, resulta una oportunidad para descubrir diferentes áreas que podrían mejorarse, para evitar más abandonos.
- Métrica de medición de cantidad de nuevos posibles clientes en la base de datos de la empresa: Se analiza el incremento o no de la base de datos desde la creación hasta el cierre de cada mes.

Por último, como metas proyectadas se indica lo siguiente.

- El primer mes de haberse implementado la propuesta, se tendrá como objetivo lograr un 10% de incremento en las ventas.
- Al tercer mes se deberá llegar a un 25% del total
- Al sexto mes se deberá lograr el objetivo final de obtener un incremento del 50% del total de las ventas.

## Conclusiones

En el siguiente apartado se cierra lo planteado sobre el caso analizado en la Introducción, comentando la solución propuesta a la problemática identificada.

De acuerdo al análisis realizado, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. dispone de un nuevo centro de distribución que fue construido en los últimos años aprovechando los beneficios que la localidad de James Craik ha implementado con la finalidad de incrementar el desarrollo de las empresas cercanas y así, mejorar las condiciones socioeconómicas de la población. En el nuevo centro se identificó un problema con el que estaba lidiando, siendo este la falta de ventas y rentabilidades. A partir de ello, se realizaron una serie de análisis y sugerencias que irían orientadas a mejorar dicho problema y lograr que la inversión sea una colocación de fondos óptima.

Posteriormente, para intentar solucionar el problema, se planteó una propuesta la cual está dirigida a facilitar la gestión en el sector de compras y ventas de mercaderías, y además de incorporar una nueva área que estaba en falta en la empresa. Siendo esta, el área de atención al cliente.

De esta forma, la problemática de la empresa se resolvería aproximadamente en los próximos 6 meses de haber implementado dicha propuesta y traería consigo beneficios a corto plazo de ventas y rentabilidades. Cumpliendo así con los objetivos principales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Por último, respecto a la estructura de financiamiento óptima, se determinaron diversos procesos que debe ajustar la empresa respecto al mismo y de esta forma, poder lograr una eficiente gestión tanto en las cuentas por cobrar como en las cuentas por pagar.

## Recomendaciones

En este último apartado se incluyen aspectos o temas no planteados en la introducción del TFG, nuevas discusiones no desarrolladas o nuevas problemáticas que trabajar no abordadas en él.

Como primer punto, se recomienda a la empresa la creación de uno de los departamentos más importantes de cualquier empresa, el departamento de Recursos Humanos, el cual será el responsable de la gestión de los 140 empleados con los que cuentan actualmente y bien para el proceso de selección de nuevos empleados. De esta forma la empresa lograría la selección y formación de las personas que la empresa necesita, además de proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo y, por último, intentar que el empleado satisfaga sus propias necesidades

Como segundo punto se recomienda que la empresa pueda invertir en nuevos equipamientos, ya que el mismo es insuficiente. Actualmente la sociedad no cuenta con las herramientas que exige el sector de almacenamiento y sería una óptima decisión el invertir en ellos para lograr una mayor comodidad para los empleados en el manejo de los distintos productos con los que trabaja la empresa.

Como tercer punto, se recomienda a la empresa una correcta y organizada delegación de los distintos puestos que hay en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Ya que actualmente no hay un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo cual ocasiona inconvenientes de organización, comunicación, entre otros.

Como cuarto punto, se recomienda a la empresa a que cuando esté en proceso de selección de alternativas de inversión, que intente lograr que cuando se realice, la misma cumpla con todos los objetivos que tiene la sociedad, de tal manera que no suceda lo mismo que lo planteado en el presente TFG.

Como último punto, se recomienda a la empresa la venta en Córdoba Capital de todos los productos que ofrece, ya que actualmente solamente trabajan con los productos Kodak. El mismo vendedor o preventista puede ofrecer a todos los comercios de Farmacias, Perfumerías, Kioscos, Despensas, Librerías, entre otros. Incluso al tener la exclusividad de Río de la Plata, es una alta oportunidad de no tener competencia.



## Bibliografía

- Ancori Quispe, R.R. (2018) *Factores socioculturales en la participación de la mujer rural en la cooperativa agraria qhapaq qolla de la provincia de Puno* (Tesis de grado). Universidad Nacional del Altiplano, Perú. Recuperada de <https://cutt.ly/Zbgy3Nf>
- Banco Santander, S.A. (s.f.). *Argentina: Política y Economía*. Santander Trade Markets. Documento en sitio web <https://cutt.ly/VbNrCii>
- Bedoya Posada, R.A & García Monsalve, S.E. (2017). *FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN Y SU EJECUCIÓN EN LA ZONA DE URABÁ* (Tesis de grado). Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Recuperada de <https://cutt.ly/hbguEPO>
- Boscán, M & Sandrea, M. (2009). Estrategias de financiamiento para el desarrollo endógeno del sector confección zuliano. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, volumen (11), 402-417. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312516008.pdf>
- Brealey, R. (2015). *Principios de finanzas corporativas*. México. Editado por: McGraw-Hill.
- Briceño, P. L. (2009). Las finanzas y las necesidades de financiamiento. En E. Lastra & A. Arce (Ed.), *Finanzas y Financiamiento* (pp. 13-20). Lima, Perú: Proyecto Usaid-Perú Mype Competitiva.
- Casnovas, M. & Bertrán, J. (2013). *La financiación de la empresa*. Barcelona, España. Editorial: Profit editorial.

- Curutchet, M. (2006). *PROYECTO DE INVERSIÓN: AMPLIACIÓN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN TORTUGUITAS* (Tesis de grado). Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <https://cutt.ly/0bguAUw>
- González, J.P. (2007). *Análisis de proyecto de inversión de la empresa XX S.R.L.* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://cutt.ly/zbguX49>
- González, L.E (2016). *La Estructura De Capital en Pequeñas y Medianas Empresas: Un Enfoque De Múltiples Criterios De Decisión* (Tesis de Maestría). Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <https://cutt.ly/gbAkOdc>
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). El entorno de la empresa. *En M.J. López (Ed.) Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas* (pp. 93-116). Valencia: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Mejía Amaya, A. F (2013) La estructura de capital en la empresa: su estudio contemporáneo. *Revista Finanzas y Política Económica*, volumen (5), 141-160. Recuperado de: <https://cutt.ly/RbAKgar>
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297. Retrieved May 19, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/1809766>
- Mondragón Hernández, S. (2011). Marco conceptual de las teorías de la irrelevancia, del Trade-off y de la jerarquía de las preferencias. *Cuadernos de Contabilidad*, volumen (12), 165-178. Recuperado de: <https://cutt.ly/lbAkDMU>

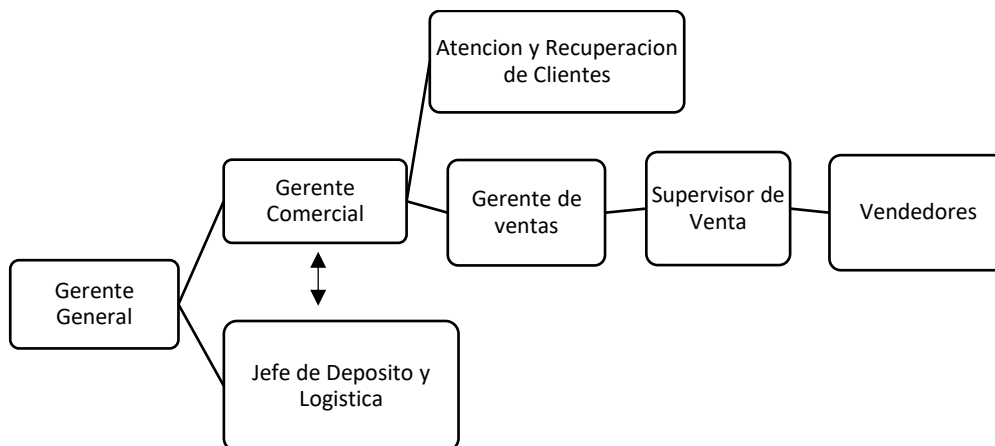
Moscoso Escobar, J. & Sepúlveda Rivillas, C. I. (2014). *Costo de capital: Conceptos y aplicaciones*. Medellín, Colombia: L Vieco S. A. S.

Peumans, H. (1967). Generalidades. En J. S. M, Montorio (Ed.), *Valoración de proyectos de inversión* (pp. 19-35). Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Thompson, A.A. (1998). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. México: MCGraw-Hill.

## Anexos

### Anexo 1. Propuesta en Organigrama A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 2. Diagrama de Gantt en formato tabla

Acciones	Fecha Inicio	Fecha final	Cantidad (Días)
Acción 1	2/08/2021	9/08/2021	7
Acción 2	10/08/2021	15/08/2021	5
Acción 3	16/08/2021	30/08/2021	14
Acción 4	1/09/2021	4/09/2021	3
Acción 5	5/09/2021	7/09/2021	2
Acción 6	8/09/2021	15/09/2021	7
Acción 7	16/09/2021	19/09/2021	3
Acción 8	20/09/2021	21/09/2021	1
Acción 9	22/09/2021	11/10/2021	20
Acción 10	9/08/2021	11/10/2021	63
Acción 11	2/08/2021	11/10/2021	70

Fuente: Elaboración propia.