

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Evaluación y Determinación de Estructura de Financiamiento Óptima de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para la construcción del nuevo depósito central en James Craik”.**

**Autor: Barral Arco, Carlos Alberto**

**Legajo: VCPB04935**

**DNI: 33.202.012**

**Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando**

**Argentina, julio, 2021**

## **Resumen**

La presente investigación trató sobre el análisis de la determinación de estructura de financiamiento óptima dirigida a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de llevar a cabo la construcción del nuevo centro de distribución ubicado en James Craik. Para lograrlo, como primera medida, se diseña un plan basado en estructura de financiamiento interno mediante la venta de bienes de uso que dejarían de ser utilizados y el arrendamiento de lotes disponibles. A continuación, se analizan las posibilidades de financiamiento externo que complete el monto restante para la inversión teniendo en cuenta que optimice los recursos. Con el propósito de dar respuesta al objetivo, como también para determinar la factibilidad económica y financiera, se desarrolló una proyección de los flujos de fondos para el lapso de años desde 2021 al 2027. Ante ello, se analiza la factibilidad o no a través de medidas como VAN, priorizando la importancia de trabajar de manera estratégica en pos del crecimiento de la empresa.

Palabras claves: Financiamiento óptimo, flujo de fondo, financiación externa, financiación interna.

## **Abstract**

This research dealt with the analysis of the determination of optimal financing structure aimed at the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. with the aim of carrying out the construction of the new distribution center located in James Craik. To achieve this, as a first step, a plan is designed based on internal financing structure through the sale of goods of use that would cease to be used and the lease of available lots. Next, the possibilities of external financing that completes the remaining amount for the investment are analyzed, taking into account that it optimizes the resources. In order to respond to the objective, as well as to determine the economic and financial feasibility, a projection of the flows of funds for the period of years from 2021 to 2027 was developed. Given this, the feasibility or not is analyzed through measures such as VAN, prioritizing the importance of working strategically in pursuit of the growth of the company.

Keywords: Optimal financing, cash flow, external financing, internal financing.



## Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
Marco Teórico .....	18
Diagnóstico y Discusión .....	21
Declaración del problema .....	21
Justificación del problema .....	21
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de implementación .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance y Limitaciones .....	23
Recursos.....	24
Presupuesto. ....	24
Acciones específicas.....	24
Desarrollo de la propuesta .....	25
Conclusión.....	32
Bibliografía.....	34

### *Índice de Tablas*

Tabla 1. Análisis FODA.	14
Tabla 2. Estado de Situación Patrimonial. Análisis vertical y horizontal.	14
Tabla 3. Ratios Financieros.	15
Tabla 4. Cálculo de recursos invertidos en el ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias.	17
Tabla 5. Presupuesto	24
Tabla 6. Diagrama Gantt.	25
Tabla 7. Costo del nuevo centro de distribución.	26
Tabla 8. Estructura en desuso.	26
Tabla 9. Ingresos anuales para clasificar como PyME.	27
Tabla 10. Financiamiento por Sistema de Amortización Francés.	29
Tabla 11. Financiamiento por Sistema de Amortización Alemán.	30
Tabla 12. Flujo de Fondo y cálculo de VAN.	31

## Introducción

En el mundo se producen cambios continuos, donde nada ni nadie se encuentran exentos a ellos. A menudo, se deben modificar las formas de analizar, pensar, actuar, etc. Intentando, de esta manera, adaptarse a un contexto que gira rápidamente y se va transformando a gran ritmo.

Las empresas continuamente se encuentran en la búsqueda de alternativas que puedan favorecer la optimización del uso de recursos, logrando que sean más competitivas ya que esto es fundamental para la subsistencia y crecimiento de las organizaciones en un mundo globalizado y competitivo. Según Licona (2014) la competitividad es un elemento dinámico, ya que una rentabilidad más alta permite una acumulación más rápida y costos más bajos debido a economías de escala que puede traducirse en una participación cada vez mayor en el mercado, que terminará por hacer desaparecer a las empresas menos competitivas e incapaces de generar rendimientos suficientes.

Ante la presencia de cambios siempre hay riesgos e incertidumbre, está en la naturaleza de los negocios, existen algunas que se pueden controlar y otras que no, pero hay técnicas que nos permiten tener cierta tranquilidad (Loidi, 2019). Por esto, es de vital importancia el manejo de recursos tecnológicos, económicos, financieros y humanos en pos de lograr determinar una estructura de financiamiento óptima, que minimice el costo promedio del capital y maximice el valor total de la empresa.

Para lograr una buena gestión empresarial, y por lo tanto el objetivo, es de suma importancia disminuir los márgenes de error. La administración financiera es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad; las cuales son aplicadas a las finanzas en la empresa (Wachowicz, 2010).

En el presente trabajo se busca determinar la factibilidad económica y financiera del proyecto de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. construir un depósito central, ubicado sobre la ruta N° 10 en la ciudad de James Craik, el cual unifique y permita centralizar todas las tareas que se desarrollan en los demás centros de distribución que ya posee. Con la construcción del nuevo depósito se pretende un mayor control y la posibilidad de expansión mediante la comercialización de nuevas líneas y marcas, lo cual antes era imposible ya que no se contaba con el espacio físico necesario, brindar

mayor comodidad a los empleados, lograr posicionarse en un punto neurálgico y estratégico para la distribución.

Además, la centralización en un solo centro de distribución permitirá minimizar costos de la empresa, a razón de ello deviene importante llevar a cabo el proyecto para lo cual requerirá contar con una estructura de financiamiento óptima asegurando la supervivencia de la empresa. Esto es de vital importancia teniendo en cuenta que dentro del contexto de crisis e inestabilidad que atraviesa el país, se suma un factor extraordinario como la pandemia mundial, la cual provocó un deterioro y disminución notable en la actividad económica del país.

Por lo expuesto *ut-supra*, en este trabajo se pone de manifiesto tanto la importancia del análisis e interpretación de estados contables para la empresa A.J & J.A Redolfi, como la de definir la estructura financiera óptima para el proyecto llevando a mejorar su liquidez corriente. El análisis financiero forma parte del análisis fundamental de inversiones, siendo el que permite comprobar si la empresa en cuestión ofrece suficientes garantías y rentabilidad a los inversionistas, brindando un examen de las perspectivas del sector en el cual opera y un análisis de los ratios financieros (Wachowicz, 2010).

Como antecedente internacional se menciona un estudio en donde se analizan los ratios de liquidez, como estrategia en la gestión empresarial para la toma de decisiones, los cuales son fundamentales para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir, detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes (Herrera Freire y Betancourt Gonzaga, 2016).

Otro antecedente internacional se menciona un informe sobre empresas de América Latina y el Caribe, en donde el acceso al financiamiento se ve afectado por las históricas bajas tasas de ahorro nacional y por la poca profundidad de los sistemas financieros. Como consecuencia de esto surgió el financiamiento no tradicional o extra bancario para solventar los problemas de liquidez. En esta última situación se optó por fuentes de financiamiento tales como: arrendamientos financieros, crédito de proveedores, préstamos de instituciones no bancarias, anticipos de clientes, gestión de cobranzas y de inventarios (Arévalo Briones, 2015).

Como antecedente del ámbito nacional se cita un trabajo sobre los obstáculos corrientes para el acceso al financiamiento por parte de PyMEs en países en vía de desarrollo, como lo es Argentina, en donde estas barreras suelen verse potenciadas.

Dentro de ellos se puede mencionar el rechazo al riesgo por ciclos de inclemencias políticas y económicas, altos costos financieros, requerimientos complejos por parte de la banca, falta de conocimiento sobre posibilidades existentes de financiamiento, son algunos de los motivos que forman esta realidad (Rojas, 2015).

Otro antecedente a nivel nacional menciona, y hace hincapié en, la dificultad de llevar a cabo inversiones de gran envergadura, por ejemplo la construcción de instalaciones necesarias para la comercialización de bienes, a causa de la rigidez en el sector financiero y la dificultad de orientación del crédito. Lo que prácticamente conlleva a aquellas empresas con intenciones de desarrollarse, buscar su mayor liquidez con el objetivo de realizar la inversión deseada mayormente a través del financiamiento interno (Goldstein, 2014).

Como antecedente local, se cita la tesis de posgrado sobre Análisis de las fuentes de financiamiento de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prótesis médicas en Córdoba, realizado en la Universidad Nacional de Córdoba, en el cual se expuso que no hay una estructura de fuentes de financiamiento modelo. Hay que analizar cada caso en particular, ya que cada empresa en función a su actividad y sus objetivos estratégicos realiza elecciones diferentes en cuanto a sus fuentes de financiamiento (Curi, 2017).

En la presente investigación se pretende analizar y determinar un plan óptimo de financiamiento que facilite herramientas para la toma de decisión, reduciendo la mayor cantidad de riesgos posibles y logrando llevar a cabo la inversión del nuevo depósito con el fin de maximizar el valor de la empresa.

## Análisis de la situación

En el año 1975, Alonso Jacobo decide formar una sociedad junto a su hijo José. De esta manera nace Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho, destinada a la distribución mayorista. Con el correr de los años la empresa fue expandiendo sus horizontes y ganando prestigio hasta verse favorecida por convenios contraídos con la tabacalera Massalin Particulares, quien le ofreció una distribución exclusiva de sus productos y años más tardes la apertura de una sucursal en la ciudad de Río Tercero. En el año 1990 se constituye formalmente la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., actual denominación y forma jurídica de la empresa.

A través de los años el crecimiento fue continuo, logrando una distribución con mayor alcance e incorporando nuevas líneas, se comenzó con la distribución de helados y productos congelados. Su evolución generó aperturas de sucursales en distintas ciudades de la provincia de Córdoba, verbigracia: en Villa María se inauguró el primer autoservicio de la firma; luego en la Ciudad de Córdoba donde se anexaron los servicios de preventa y distribución, y por último se abrieron sucursales en San Francisco, Río Cuarto y Bell Ville. Sin Embargo, en el año 2014 la sucursal de Villa María debió ser cerrada a causa de un grave incendio que la tuvo como protagonista, ocasionando pérdidas importantes que sellaron su futuro, para no ser reabierto a posteriori.-

Los competidores de la Firma bajo análisis se clasifican en dos grandes grupos:

1. Mayoristas con salones comerciales: Luconi Hnos, Grasano, Monje, Top, Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Jaguar, Basualdo S.R.L., Macro, Tarquino y Diarco.
2. Empresas con preventistas y entrega a domicilio: Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudi, Dutto, Vensall Hnos, Parodi y Zahe.

Los principales competidores son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

La empresa al momento de la investigación cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde el cual se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cinco sucursales situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto, Bell Ville y en la Ciudad de Córdoba.

En la actualidad, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos de grandes firmas, entre las más importante se pueden mencionar a Massalin

Particulares, Unilever, RPB S.A., Arcor, Clorox, Kodak, Glaxo, Fratelli Branca, Las Marias S.A., Johnson & Johnson.

La cartera de clientes está compuesta aproximadamente por 6000, los que son en general: minimercados, supermercados, farmacias, perfumerías, quioscos, maxi quioscos, bares y confiterías, comedores, restaurantes, librerías, etcétera. Casi la totalidad de ellos, pertenecen a la Provincia de Córdoba e incluso otras provincias como Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores y una flota de 73 vehículos, desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

A pesar de los años y el notable crecimiento que tuvo desde su origen, sigue preservando un carácter familiar, contando con una estructura de organización centralizada encabezada por una gerencia general, de la cual se desprende la gerencia de ventas, administración y finanzas, Jefe de depósito y Logística. Hay poca delegación de autoridad, ya que la toma de decisiones más importantes es llevada a cabo por los socios propietarios.

Ante la ausencia de un Área de RRHH, no existe un proceso de selección de los empleados, frente a una vacante es el encargado quien propone un postulante al asistente de Gerencia o, en algunos casos, a la Gerencia General, quienes tomarán la decisión definitiva. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan. Los 130 empleados que componen la empresa cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; y el criterio es la confianza.

En los últimos años se observa que la tasa interna de rentabilidad se comporta de manera opuesta a las ventas, ya que los precios de compra se van incrementando en mayor porcentaje que los de ventas. Ésta es una realidad que está sufriendo todo el sector y para seguir siendo competitivos la empresa debió absorber parte del incremento de precios.

Frente a esta situación la empresa, como estrategia, plantea marcar una diferenciación respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Y, si bien los compradores tienen un reducido poder de negociación en cuanto a precio y financiación, pueden decidir cambiar de proveedor en aquellos productos que no son exclusivos de este.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con un buen nivel de liquidez, debido a que el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los

21 días, de esta manera no se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El margen de marcación o *mark up* que aplica, oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Las ventas se realizan casi sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino sólo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

El crecimiento mencionando de la empresa, se vio actualmente retrasado por el tamaño de infraestructura. El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio ocasiona pérdidas de venta por falta de stock, roturas, robo de mercadería y pérdida de tiempo en preparación de pedidos.

Para superar estas barreras, se le presentó una situación frente a la que debió optar por trasladar sus infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano de James Craik, acorde a la Ordenanza N° 1564/07 sancionada en agosto del año 2003, realizando la importante inversión de \$3.000.000 aproximadamente en un nuevo depósito. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

#### *Análisis de contexto*

Dentro del análisis de contexto se desarrolla el método PESTEL, el cual está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, Ecológicos y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Este análisis promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

### *Factores Políticos*

El gobierno argentino a fines del año 2019, en su deseo de activar la economía, presentó el decreto N° 567/2019 eliminando el impuesto al valor agregado en aquellos productos correspondientes a la canasta básica alimentaria, beneficio que alcanzaba únicamente a Consumidores Finales. Luego, fue modificado por el decreto N° 603/2019 donde se incluyó tanto a Monotributistas como Responsables Inscriptos. Logrando aumentar la productividad y consumo (Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, 2019).

El año 2020 el nuevo gobierno se vio afectado por la llegada de una pandemia mundial y optó por nuevas medidas políticas, destinadas a fortalecer el sistema de salud, proteger la producción y el trabajo. Para ello se buscó beneficiar a las personas y empresas, de manera que ambas logren atravesar la crisis en forma exitosa.

Algunas de las medidas fueron las siguientes: Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago; Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) por un monto de \$10.000, destinado a monotributistas de las primeras categorías y trabajadores informales; Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción mediante el decreto N° 376/2020, dentro del cual se destacan, las siguientes: Postergación de los vencimientos para el pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino, reducción de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino devengadas durante el mes de abril de 2020, el Crédito a Tasa Cero para personas adheridas al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes y para trabajadoras y trabajadores autónomos alcanzados (Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, 2020).

A su vez, el gobierno continúa con el apoyo a la medida de Precios Cuidados, dicho acuerdo voluntario entre el Estado, fabricantes, distribuidores, supermercados y mayoristas favorece a la población en cuanto establece precios de referencia de los productos más representativos de la canasta de consumo masivo. Este plan impacta directamente en las ventas de la empresa ya que favorece que los clientes que se encuentran en sectores de mayor vulnerabilidad económica tengan acceso a mejorar sus ventas, lo que aumenta proporcionalmente las ventas en Redolfi.

### *Factores Económicos*

Desde hace varios años en Argentina se vienen transitando períodos de recesión económica, dónde el nivel de inflación corre en igual sentido y velocidad que el dólar.

Por otra parte, la tasa de desempleo sigue creciendo, el último trimestre del 2019 había cerrado con un 8,9% de desempleo, cabe aclarar que la población desocupada hace referencia a personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo y están disponibles para trabajar.

Durante el 2020 fue aumentando, el primer trimestre determinó un 10,4%, logrando un pico del 13,1% en el segundo trimestre, mientras que, según datos de INDEC, en el tercer y cuarto trimestre dicha tasa comenzó a disminuir, llegando a un 11,7% y 11% respectivamente. Éste último porcentaje indica que el año 2020 cerró con 1,4 millones de personas sin ocupación que buscan trabajo activamente y están disponibles para trabajar (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

Según el informe desarrollado por INDEC, las ventas del sector de autoservicios correspondientes al último año sufrieron oscilaciones con el correr de los meses. Observándose vaivenes relativamente constantes en los meses posteriores a declararse el aislamiento social, preventivo y obligatorio. Llegando a su pico máximo en diciembre (INDEC, 2021).

El índice de Precio Implícito tiene por objeto medir la variación promedio de los precios en los productos que se comercializan en el mercado argentino, independientemente del país de origen de la producción. En lo que respecta al rubro de autoservicios mayoristas, se pudo observar un crecimiento constante durante todo el año 2020 (INDEC, 2021).

La tendencia alcista de la inflación afecta fuertemente a la población en general, lo que repercute o impacta en la forma de comprar de esta. Al iniciar alza en los precios las personas comienzan a comprar los productos de más necesidad llegando en algunos casos a reemplazar las marcas para abaratar las compras. Esto repercute en la empresa dado que las cantidades que vende ya no son las mismas y hasta debe en algunos casos cambiar sus políticas de compras a proveedores para reemplazar marcas.

### *Factores Sociales*

En Argentina, para determinar la incidencia de la pobreza, mensualmente se analiza la proporción de hogares cuyo ingreso no supera el valor de la Canasta Básica Total (compuesta por la Canasta Básica de Alimentos más bienes y servicios no alimentarios). Para la indigencia se calcula la proporción de aquellos que no superan la CBA.

Los resultados obtenidos en el segundo semestre del 2020 indican que el 31,6% de los hogares alcanzó la línea de pobreza (LP), en ellos reside el 42% de la población. Dentro de este conjunto se distingue al 7,8% de hogares que se encuentran por debajo de la línea de indigencia (LI) que incluyen al 10,5% de las personas. Esto indica que en Argentina 12.000.998 personas se encuentran por debajo de LP, incluyendo a 3.007.177 personas que se encuentran en indigencia (INDEC, 2021).

### *Factores Tecnológicos*

Un aspecto muy importante en la actualidad es la utilización de la tecnología como los escáner de códigos de barras para el control de stock o los controladores fiscales de última generación para supermercados unidos a un sistema informático. La incorporación conlleva mayores beneficios, disminuyendo costos y tiempos de procesos.

Por ello, es importante un continuo desarrollo y compromiso para mantenerse en la vanguardia tecnológica. Si bien el sector cuenta con desarrollos tecnológicos que facilitan algunas tareas, sería importante la incorporación de otras para ampliar sus servicios y/o lograr acortar tiempos de procesos, con el objetivo de aumentar las futuras ventas.

Desde hace tiempo llegó para instalarse la modalidad de compra por canales online, la cuál puede ser concretada a través de internet y telefónicamente. Lo mismo aplica a las relaciones entre empresas ya que favorecen nuevos canales de venta que pueden simplificar los procesos.

Un dato que refleja su importancia es el brindado por INDEC (2021), donde las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 91.206 miles de pesos, lo que representa un 0,6% de las ventas totales y un incremento de 686,4% respecto al mismo mes del año anterior. Si bien la participación con respecto a las ventas totales es ínfima, se destaca el incremento notable que va obteniendo, marcando una clara tendencia.

### *Factores Ecológicos*

Se intenta lograr que las políticas ambientales sean tomadas seriamente e involucren estratégicamente a todo el negocio. Las nuevas leyes ambientales, como lo es la Ley 20108 de política ambiental de la provincia de Córdoba, exigen ciertas

medidas para evitar la contaminación. Lo que afecta de lleno a comercios e industrias. (Subsecretaría de Gobierno Abierto y País Digital, 2014).

Si bien es habitual en el sector comercial no cumplir con normas de Responsabilidad Social Empresaria, la empresa no cuenta con un área específica encargada, ni una política de ambiente y gestión de residuos, cabe destacar que cumple a rajatabla las normas de Seguridad e Higiene, como se detallan regularmente en los informes confeccionados durante las inspecciones.

### *Factores Legales*

Se menciona que el proyecto sobre la construcción de un nuevo depósito central de distribución es finalmente impulsado y llevado a cabo para cumplir con la Ordenanza Municipal N° 1564/07, la cual establece trasladar las infraestructuras (industrias, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano.

A nivel nacional, se crea la Ley PyMEs, brindando numerosos beneficios, entre los más destacados se puede mencionar: la prórroga de medidas cautelares, exención de la comisión bancaria por depósito de efectivo, pago de IVA a 90 días, simplificación para solicitar el crédito de no retención de IVA, exclusión de retención de IVA y ganancias en los pagos con tarjeta de crédito, financiamiento para PyMEs, avales de sociedades de garantías recíprocas facilitando el acceso a créditos, entre otras. (Argentina Gob., 2020).

La ley PyMEs posibilita que expandan su financiamiento, logrando mayor liquidez en un plazo menor. La Argentina productiva se pone en marcha si arrancamos por cuidar nuestras PyMEs, que son las generadoras de más del 70% del empleo del país (Argencon, 2020).

### *Diagnóstico Organizacional*

En la tabla 1 se desarrolla el análisis FODA correspondiente a la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. Dicha herramienta permite analizar la situación de proyectos, personas, grupos u organizaciones. Tiene por objetivo determinar estrategias a partir de la identificación de oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado externo y las fortalezas y debilidades que surgen luego de realizar el diagnóstico organizacional.

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trayectoria</li> <li>● Conocimiento del mercado</li> <li>● Exclusividad de marcas</li> <li>● Precios bajos</li> <li>● Bajo nivel de endeudamiento</li> <li>● Amplia fuerza de venta</li> <li>● Variedad de productos y líneas</li> <li>● Rápida respuesta al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No posee planificación tributaria</li> <li>● No posee departamento de RRHH</li> <li>● No posee programa de marketing y publicidad</li> <li>● Falta de trato especial a clientes importantes</li> <li>● Poca implementación de tecnología</li> <li>● Acotadas facilidades de pagos</li> <li>● Poco espacio físico</li> <li>● Perdida de ventas por falta de stock</li> <li>● Desabastecimiento en sucursales</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reformas tributarias que benefician a las PyMEs</li> <li>● Posición geográfica</li> <li>● Aumento de comercio electrónico</li> <li>● Aumento de salarios</li> <li>● Eliminación de IVA a productos básicos</li> <li>● Créditos a tasas subsidiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presión tributaria</li> <li>● Crisis económicas del país</li> <li>● Inflación y devaluación de la moneda</li> <li>● Nuevas políticas tributarias</li> <li>● Aumento de precios</li> <li>● Entrada de nuevos competidores</li> <li>● Congelamiento de precios</li> <li>● Perdida del poder adquisitivo en salarios</li> <li>● Salir de ejido urbano</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de los Estados Contables

A partir de la información brindada por la empresa sobre sus Estados Contables, se realizó un análisis tanto vertical como horizontal. Además de distintos ratios financieros, lo que permitió arribar a las siguientes observaciones.

Tabla 2. Estado de Situación Patrimonial. Análisis vertical y horizontal.

<b>A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</b>						
<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>						
	Nota	al 31/12/2020	Análisis Vertical 2020	al 31/12/2019	Análisis Vertical 2019	Análisis horizontal 2019-2020
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	1	2.178.770	1,63%	9.954.707	9,39%	-7.775.937 -78,11%
Cuentas por cobrar	2	53.142.941	39,74%	45.888.641	43,29%	7.254.300 15,81%
Otras cuentas por cobrar	3	0		0		
Bienes de cambio	4	29.827.617	22,30%	22.944.321	21,65%	6.883.296 30,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>85.149.328</b>	<b>63,67%</b>	<b>78.787.670</b>	<b>74,33%</b>	<b>6.361.659 8,07%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Bienes de uso	5	44.894.286	33,57%	27.205.303	25,67%	17.688.984 65,02%
Otros activos no corrientes	6	3.690.553	2,76%	0		3.690.553 100,00%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839</b>	<b>36,33%</b>	<b>27.205.303</b>	<b>25,67%</b>	<b>21.379.537 78,59%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>133.734.168</b>	<b>100,00%</b>	<b>105.992.972</b>	<b>100,00%</b>	<b>27.741.195 26,17%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar	7	32.134.174	39%	21.981.199	36,05%	10.152.975 46,19%
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500	16%	11.570.625	18,98%	2.041.875 17,65%
Cargas Fiscales	9	8.627.278	10%	7.676.469	12,59%	950.809 12,39%
Otras cuentas por pagar						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>54.373.952</b>	<b>66%</b>	<b>41.228.293</b>	<b>67,61%</b>	<b>13.145.659 31,89%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Cuentas por pagar	10	18.149.043	22%	18.149.043	29,76%	0
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000	12%	1.600.000	2,62%	8.400.000 525,00%
Otras cuentas por pagar						
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>28.149.043</b>	<b>34%</b>	<b>19.749.043</b>	<b>32,39%</b>	<b>8.400.000 42,53%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>82.522.995</b>	<b>100%</b>	<b>60.977.335</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.545.659 35,33%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	12	<b>51.211.173</b>		<b>45.015.637</b>		<b>6.195.536 13,76%</b>
<b>PN + P</b>		<b>133.734.168</b>		<b>105.992.972</b>		<b>27.741.195 26,17%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos brindados por la empresa.

Se puede observar que el pasivo corriente se hace más exigible debido a un aumento de cuentas por pagar en un 46,19%. Se evidencia que la mayor proporción de cuentas por pagar están reflejadas por las compras de bienes de cambio a crédito, y que además, en el ejercicio 2020 ha tomado deudas con entidades bancarias.

Además se adquiere un préstamo a largo plazo del Banco Macro provocando un aumento del 525% en el pasivo no corriente. Todo esto, provocó que su pasivo aumentara en un 35,33% respecto al ejercicio 2019, por lo tanto afronta complicaciones por poseer una variación mayor en el pasivo que en el activo. El pasivo corriente representa el 66% del pasivo total, lo que indica que la mayor variación de las deudas fue originada por operaciones habituales.

Las cuentas por cobrar, según lo expresado en tabla 2, para el periodo 2020 representan el 39,74% del activo total y si lo comparamos con el periodo anterior vemos que se incrementó un 15,81%. Esta variación, corresponde a créditos comerciales flexibles con los clientes y a un aumento de ventas. Además, en el periodo 2020-2019, se produce una importante inmovilización de activos debido a la adquisición de bienes de uso corriente.

Por su parte, continuando la comparación entre el periodo 2020 y 2019, caja y bancos sufrió una notable disminución del 78,11% lo cual se ve contrarrestada por el aumento en bienes de cambio debido a la adquisición de mercadería en existencia, la cual aumentó en un 30% (el 58,84% mercadería de almacén y el 41,11% cigarrillos y golosinas).

Tabla 3. Ratios Financieros.

<b>Ratios Financieros</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2018</b>
Endeudamiento a Corto Plazo (PC/P)	0,6589	0,6761	0,8837
Endeudamiento a Largo Plazo (PNC/P)	0,3411	0,3239	0,1163
Relación Acreedores/Socios (P/PN)	1,6114	1,3546	0,6761
Liquidez Corriente (AC/PC)	1,566	1,911	1,6374
Fondo de maniobra (AC-PC)	30.775.377	37.559.377	15.493.417
Autonomía Financiera (PN/PN+P)	0,3829	0,4247	0,5966
Ventas totales	318.857.648	275.331.849	220.265.479
Int Bancarios totales	31.906.861	13.268.249	13.008.088
Carga financiera (Int Banc/Vtas totales)	0,10007	0,04819	0,05906
Rotacion de inventario: (cto de vta / Inv promedio)	3,87	6,23	-
Dias promedio en stock: (365 / Rotacion de inventario)	94 días	59 días	-
Rotacion en cartera: (vtas / ctas por cobrar)	6	6	-
Dias promedio de cobro (365 / Rotacion en cartera)	61 días	61 días	-
Rotacion de proveedores: (compras / ctas por pagar)	5,53	6,06	-
Dias promedio de pago: (365 / Rot de proveedores)	66 días	60 días	-
Ciclo operativo	155 días	120 días	-
Ciclo conversion de efectivo	89 días	60 días	-

Fuente Elaboración propia, datos brindados por la empresa.

De los análisis anteriores, y observando el incremento de gastos financieros, se infiere que existe un desfase en el ciclo operativo, obligando a la empresa a trabajar con descubierto tomando deuda con entidades bancarias, como se observa en el Estado de Situación del Patrimonio al 31/12/2020, nota n°7.

A través de los ratios de endeudamiento, se determina que en los últimos periodos la empresa presenta deuda a corto plazo, superior a la de largo plazo. Así mismo, esta relación viene disminuyendo, buscando equipararse a medida que transcurren los periodos. Con respecto a la relación acreedores/socios, estamos en condiciones de decir que la empresa está abusando de financiación externa pudiendo comprometer la supervivencia de esta antes una insolvencia imprevista.

Además, mediante el ratio de liquidez se analiza que por cada peso de financiamiento corriente, existen valores superiores de recursos en el corto plazo para cubrir los compromisos. También se observa que el crecimiento en la generación de capital tuvo una disminución mínima aunque no afectaría para invertir en otros proyectos.

El ratio de autonomía muestra el grado de independencia de la empresa para financiar mediante fondos propios el total de sus recursos, la evolución durante el periodo de análisis indica que la empresa va perdiendo autonomía en financiación, se encuentra muy endeudada.

En el ratio de carga financiera se observa el crecimiento notable de los intereses bancarios duplicando su crecimiento relativo y alcanzando un aumento elevado con respecto a los intereses de períodos anteriores. Se debe tener en cuenta que los intereses incluyen los abonados a AFIP.

La rotación de inventario promedio se encuentra en 3,87, es decir que la empresa tarda en mover el inventario 94 días aproximadamente, mientras que en el año 2019 la rotación era de 6,23 lo que equivale a 59 días.

Otra limitación se da en las decisiones de compras, el ciclo de conversión del efectivo pasó de 60 a 89 días demostrando deficiencia y necesitando adoptar medidas que logren mejorar esta situación en busca de obtener una mayor liquidez. Las limitaciones demuestran que la empresa tarda más tiempo en cobrar los flujos a sus clientes. Y aunque mantenga una determinada política de crédito y cobranzas, no se están respetando. Dicha situación es contraria a la de los proveedores quienes exigen menores tiempos.

Tabla 4. Cálculo de recursos invertidos en el ciclo de conversión del efectivo en unidades monetarias.

Cuentas	Año	
	2020	2019
Ventas anuales	318.857.648	275.331.849
Costo de ventas	147.429.627	128.632.322
Compras al credito	177.628.248	133.221.186
<b>Calculo de recursos:</b>		
Inventario: (cta vta) x (94/365)	37.968.178	20.792.622
ctas por cobrar: (ctas por cobrar) x (61/365)	8.881.423	7.669.061
ctas por pagar: (ctas por pagar) x (66/365)	-5.810.563	-3.613.348
Total de recursos invertidos	41.039.038	24.848.335

Fuente: Elaboración propia, datos brindados por la empresa.

El cálculo de ciclo de conversión en efectivo arroja que para el año 2019 necesitó recursos líquidos por \$24.848.334 mientras que para el año 2020 aumentó a \$41.039.038, es decir, la necesidad de capital de trabajo aumentó en un 61% demostrando la ineficiencia con la que ha venido operando.

## Marco Teórico

Dentro del análisis financiero, el concepto habitual hace referencia al estudio de las características propias de la empresa, su actividad y operaciones, la interacción con el entorno y el análisis del pasado para entender el presente y proyectar hacia el futuro (García Padilla, 2015). En alusión a este concepto, surge el criterio del enfoque denominado tradicional en donde, según el autor Yindenaba (2017) se desarrollan herramientas que evalúan el desempeño de una empresa en el pasado comparándola con su situación actual. A través de relacionar dos variables o razones, surge el nombre de ratios, que sirven para interpretar la información financiera, y obtener indicios sobre los sectores con problemas.

Una empresa para sobrevivir en el entorno debe generar ingresos que permitan cumplir con sus pasivos, sin embargo, si no existe una adecuada gestión respecto a las cuentas por cobrar y seguimiento del inventario, el nivel de ingresos podría verse afectado. Para Draque (2013) la financiación es una de las principales barreras para el desarrollo e innovación de las PyMEs, siendo el crédito en cuenta corriente el instrumento de gestión financiera por excelencia de las empresas con la desventaja de su alto costo, junto con la utilización de fondos internos y utilidades retenidas entre otros. Mientras que Vega (2017) si bien ve a la liquidez como un instrumento de estabilidad y equilibrio en el mercado, la describe como un arma de doble filo ya que en su auge lleva a la irracionalidad del gasto y en la recesión es el mecanismo privilegiado.

Se logra definir a la estructura óptima de financiamiento a la combinación de recursos propios y de terceros que maximiza el valor de la empresa, o expresado en otros términos, qué nivel de endeudamiento es razonable para conseguir una mayor valoración. El aumento del financiamiento puede generar valor a la empresa pero en caso de no ser el valor óptimo y analizado puede generar problemas y pérdidas importantes.

Para lograr determinar la estructura óptima para cada empresa se debe evaluar el costo del capital y cómo repercute esto en las inversiones que la empresa busque llevar a cabo. Este costo del capital tiene como parte ventajosa que se convierte en un gasto que se encuadra como egreso al momento de generar el estado de resultados. Así el resultado del ejercicio baja y por ende baja el impuesto a las ganancias a pagar Vega (2017).

Los índices financieros se han convertido en una herramienta indispensable para determinar la condición financiera de una empresa Domínguez y Bernal (2012). Por lo cual, en el presente trabajo se realizaron cálculos de índices financieros. Entre los indicadores más destacados y utilizados se encuentran, ratio de liquidez, ratio de endeudamiento y ratio de autonomía, como también el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo.

Tener un control y administración en los recursos es indispensable ya que permite la planificación de las actividades financieras en el corto plazo. Estos controles sobre estos procedimientos internos son esenciales para favorecer la liquidez de un negocio. Cabe recordar que la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. El autor Córdoba Padilla (2016) la define como la solvencia de la posición financiera global de la empresa es decir, la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda.

Por otra parte, cuando se habla del ciclo de conversión del efectivo se hace referencia a una fórmula o medida temporal usada para evaluar la eficiencia de la empresa en generar liquidez. Para el autor Córdoba Padilla (2016) dicho ciclo va desde la compra de materiales, mano de obra, otros costos y gastos de fabricación, hasta la comercialización y cobro de las ventas.

En la misma sintonía Herrera, Betancourt y Vega (2016), expresa que el ciclo se determina por la cantidad de días que le toma a una empresa convertir la materia prima en flujos de efectivos provenientes de las ventas. Mientras menos tiempo transcurra, mayor será la liquidez que demuestre una empresa al vender más rápido su inventario, cobrar y pagar sus obligaciones en tiempos prudenciales hasta disponer de los fondos suficientes para operar nuevamente. En este sentido los autores Gitman y Chad (2012), resaltan la importancia en la rotación de inventario ya que mide la liquidez del inventario de una empresa.

La importancia que tienen los atrasos en las cobranzas para la gestión financiera de la empresa se observa en la disminución de la velocidad del flujo de ingresos y en consecuencia en la necesidad de más capital de trabajo para realizar las actividades de la empresa. El autor Zapata Sánchez (2016) agrega que la buena o mala administración de las cuentas por cobrar impacta directamente en la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial.

La posición de los ratios de endeudamiento de una organización indica el valor del dinero de otras personas que se utiliza para generar utilidades. En general, un

análisis financiero se interesa más en las obligaciones mayores a un año, por cuanto, éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Al respecto los autores Pérez y Carballo (2011) sostienen que un endeudamiento excesivo de la empresa es soportable mientras la situación del mercado sea favorable, pero conduce al fracaso si cambia el ciclo económico y el mercado se da vuelta.

En este sentido la situación económica de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es justificada por el incremento en sus ingresos producido por las ventas de hasta un 15,80% en el año 2020. Y si bien mantiene políticas de crédito y cobranza, la situación del mercado ha provocado que las mismas sean más permisivas en aspectos como la rigurosidad en el seguimiento de impagos y acceso a créditos que se otorgan incluso a clientes con deudas. Este libre acceso al crédito y cobranza poco intensiva no responde a las exigencias de los proveedores quienes demandan mayor agilidad en los pagos, es decir que se paga más rápido de lo que se cobra.

Por otro lado, el tamaño y la ocupación de la capacidad instalada son dos variables que están detrás de los factores clave. El primero, para garantizar una dimensión mínima eficiente que permita competir. La segunda, para evitar el costo de la subactividad, que surge cuando se mantienen recursos ociosos. La importancia del tamaño y la ocupación aumenta al hacerlo los costos fijos y al disminuir el margen sobre ventas (Pérez y Carballo, 2011). En este caso, al encontrarnos con una constante inflación que conlleva al aumento sostenido de precios, el margen sobre las ventas disminuye ya que la empresa es quien absorbe gran parte de este incremento para mantenerse competitiva, por lo que es imprescindible un tamaño y ocupación eficientes, situación que se busca solucionar a través de la construcción nuevo centro de distribución.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Luego de analizar en el presente reporte de caso la situación de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. se logra determinar que posee un condicionamiento en su nivel de venta causado por la falta de infraestructura con la que se cuenta. Si bien las ventas aumentaron, se puede observar un incremento menor en comparación con el periodo anterior e incluso un margen de ganancia inferior. La empresa necesita ampliar su capacidad operativa que permita incrementar la oferta de productos, en busca de una mayor y diversificada demanda y a un menor costo. Mejorar el ciclo operativo ayudará en el problema de liquidez que se observa, ya que la empresa para su financiamiento ha utilizado parte del capital de trabajo con recursos propios, financiación de proveedores de corto plazo y financiamiento bancario de mediano plazo.

### *Justificación del problema*

Teniendo en cuenta el contexto de inflación agravado por una pandemia mundial hace que los costos aumenten y no se trasladen de igual manera a los precios, disminuyendo los márgenes de ganancias de la empresa para intentar mantenerse competitiva en el mercado. En el análisis realizado a lo largo del presente trabajo, queda demostrado que la empresa para mantenerse competitiva necesita de esta estrategia expansiva, para poder ofrecer una mayor variedad de productos, mejorar los ciclos y corregir problemas de rotación y abastecimiento.

El problema se puede visualizar desde la falta de procesos y procedimientos claros y se denota que necesita realizar análisis de gestión. Al analizar de forma rutinaria los ratios financieros y datos de ventas, compras, stocks y gestión de cobranzas y pagos se puede mejorar la posición de la empresa y lograr un mejor rendimiento del capital.

### *Conclusión diagnóstica*

Con el logro de esta expansión, en la empresa se espera conseguir un notable incremento en sus ventas, además lograr un mayor seguimiento de inventarios, mejorando procesos como la identificación de productos deteriorados, de baja rotación o con un nivel de existencias reducido, circunstancias que terminan influyendo en los ingresos, los que son reducidos y así se afecta el cumplimiento de obligaciones. A su

vez, esta expansión permitirá mejorar las condiciones de compras al adquirir mayores cantidades y nuevas líneas de productos, aumentando el margen de ventas, dejando de absorber estos costos ya que no pueden sostenerse en una economía fluctuante, con constantes expectativas devaluatorias y disminución de la actividad económica.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Determinar la estructura de financiamiento óptima para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para la construcción del depósito central ubicado en James Craik el segundo semestre del 2021 partiendo previamente de un financiamiento interno.

### *Objetivos específicos*

- Determinar un presupuesto tentativo del costo de la inversión.
- Evaluar alternativas de financiamiento interno y externo a las que pueda acceder para la construcción del nuevo centro de distribución en James Craik.
- Seleccionar la mejor alternativa de financiamiento entre líneas de inversión productiva vigentes.
- Evaluar en forma cuantitativa el impacto de la propuesta en un flujo de fondos.

### *Alcance y Limitaciones*

Alcance de contenido: En el presente trabajo se aborda el tema de estructura de financiamiento óptimo para la construcción del nuevo centro de distribución, evaluando distintas alternativas de recursos financieros y determinando la más adecuada.

Alcance geográfico: El estudio está destinado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.; ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal: El plan de implementación aplica para el segundo semestre del año 2021.

Alcance con relación al universo: El trabajo final de grado se encuentra destinado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., más precisamente a la Gerencia General, siendo ésta quien toma las decisiones de mayor importancia en la organización.

Limitaciones: Durante la realización del presente trabajo se presentaron algunas limitaciones, si bien la información brindada por la empresa fue suficiente y necesaria para su desarrollo no se encontraba actualizada.

### Recursos

Para llevar a cabo la propuesta planteada en el presente trabajo, la empresa en cuestión cuenta con la mayoría de los recursos necesarios a su alcance; mientras que, en el caso de aquellos faltantes pueden obtenerse fácilmente.

Recursos Tangibles: Espacio físico, mobiliario, equipo de computación, información financiera de la empresa, terrenos, disponibilidad de medios de pago, personal idóneo.

Recursos Intangibles: *Software* de computación; tanto el contable que utiliza la empresa como paquete de office, idoneidad del personal designado que participará en la implementación del plan, Agente inmobiliario encargado de valuación de inmuebles.

### Presupuesto

En el presupuesto se determina las actividades a realizarse en asesoramiento, la cantidad de horas están expresadas en módulos, el cual tiene un valor de \$2034 de acuerdo con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Tabla 5. Presupuesto

Tareas	Cant de modulos	Valor módulo	Total por ítem
Asesoramiento a propietarios	3,5	\$ 2.034	\$ 7.119
Análisis de los estados contables	8	\$ 2.034	\$ 16.272
Análisis de la estructura financiera	8	\$ 2.034	\$ 16.272
Elaboración de plan de financiación	20	\$ 2.034	\$ 40.680
Controlar y examinar evolución del plan en los próximos ejercicios	5	\$ 2.034	\$ 10.170
<b>Total presupuesto</b>			<b>\$ 90.513</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Acciones específicas

Se establecen las acciones que deben llevarse a cabo, en tiempo y forma, para cumplir con los objetivos establecidos en el presente trabajo.

El diagrama de Gantt es una herramienta que permite planificar las actividades de una empresa. Sus elementos facilitan una visión general del proyecto, así como un



actualmente es de \$57.430; dato actualizado según índices establecido por la Cámara Argentina de Construcción para determinar el costo total necesario del proyecto.

Tabla 7. Costo del nuevo centro de distribución.

<b>Obra</b>	<b>m2</b>	<b>Costo</b>
Depósito principal	5.760	\$ 330.796.800
Depósito de vehículos	800	\$ 45.944.000
Oficinas	300	\$ 17.229.000
Total	6.860	\$ 393.969.800

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la tabla 7, el costo necesario para la construcción del nuevo centro de distribución incluyendo muebles, instalaciones y equipos es de \$393.969.800. Este valor es alto comparando con el Activo de la empresa pero se debe al impacto de la inflación que ha llevado el valor de los insumos a precios que hacen necesario llegar a invertir antes que avance más la inflación.

*Objetivo específico: Evaluar alternativas de financiamiento interno y externo a las que pueda acceder para la construcción del nuevo centro de distribución en James Craik.*

Al llevarse a cabo el proyecto, la estructura edilicia anterior de la empresa queda en desuso, por lo tanto, mediante asesoramiento de un agente inmobiliario se procede a la valuación correcta de aquellos depósitos factibles de ser vendidos.

Tabla 8. Estructura en desuso.

<b>Estructura a vender</b>	<b>m2</b>	<b>precio por m2</b>	<b>Valor de venta</b>
Depósito cigarrero	166	\$ 52.448	\$ 8.706.368
Depósito n°1	1.142	\$ 26.224	\$ 29.947.808
Depósito n°2	1.060	\$ 26.224	\$ 27.797.440
Depósito n°3	3.606	\$ 11.276	\$ 40.661.256
Oficinas	280	\$ 104.895	\$ 29.370.600
Terreno anexo a oficinas	550	\$ 52.448	\$ 28.846.400
Total	6804		\$ 165.329.872

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el total a recuperar con la venta de la estructura vieja (incluyendo terreno, edificios, muebles y equipos que no puedan ser usados en el nuevo centro) sería de \$165.329.872 (incluye terrenos y edificios), monto disponible para ser utilizado en el financiamiento del proyecto.

Otra fuente de financiamiento con la que cuenta la empresa es el alquiler de 70 hectáreas que la empresa posee a productores agropecuarios donde el precio anual de cada una se establece en 15 quintales de soja. Según datos aportados por un profesional idóneo, teniendo en cuenta el rendimiento estimado por cada quintal de soja en esta

zona productiva y el precio al momento de realizar esta investigación, el valor del alquiler rondaría los \$75.000/hectárea. Obteniendo por el alquiler del campo un total de \$5.250.000 anuales.

*Objetivo específico: Seleccionar la mejor alternativa de financiamiento entre líneas de inversión productiva vigentes.*

El financiamiento restante para llevar a cabo la construcción del nuevo depósito se realizará a través de la obtención crediticia ofrecido en el mercado para nuevas líneas de inversión productiva impulsadas por el ministerio de desarrollo productivo.

Como primera medida, para acceder a los beneficios, la empresa deberá adherirse al registro Mi PyME. Para ello deberá ingresar a AFIP con el CUIT, habilitar el servicio del Registro: “PyMEs – Solicitud de categorización y/o beneficios”. Una vez habilitado, deberá ingresar al mismo y autorizar que AFIP envíe la información a SEPyME para que analice el cumplimiento de los requisitos y, de corresponder, emita un certificado que acredite la condición de PyME ante el Ministerio de Desarrollo Productivo y terceros organismos e instituciones. Una vez conseguido dicho certificado se podrá acceder a nuevos beneficios impositivos y programas de asistencia para la empresa.

Para poder inscribirse en el registro, el promedio de las ventas totales anuales de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales no deberán superar el tope establecido en la siguiente tabla:

Tabla 9. Ingresos anuales para clasificar como PyME.

Categoría	Micro	Pequeña	Mediana Tramo 1	Mediana Tramo 2
Comercio	\$ 57.000.000	\$ 352.420.000	\$ 2.588.770.000	\$ 3.698.270.000

Fuente: Elaboración propia.

Para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L., de acuerdo con los estados contables correspondientes al 2018, 2019 y 2020, las ventas promedio anuales fueron de \$224.367.761.

El financiamiento restante para llevar a cabo la construcción del nuevo depósito se realizará a través de la nueva línea crediticia impulsada por el Ministerio de Desarrollo Productivo para nuevas líneas de inversión productiva. Informada por el Banco Central de la República Argentina, iniciada en su comunicación “A” 7115 con su última adecuación en “A” 7240. Impulsada por el Decreto N°260/2020 CORONAVIRUS. (COVID-19).

Dentro de las opciones bancarias se puede mencionar a LIP Pymes – Línea de Inversión Productiva para Pymes, ofrecida por el Banco Nación. Como requisito, para usuarios empresas que cuenten con el certificado MiPyME vigente. Los fondos deben ser destinados al financiamiento para la adquisición de bienes de capital de producción nacional y/o la construcción o adecuación de instalaciones necesarias para la producción de bienes y/o servicios y la comercialización de bienes y/o servicios. El monto máximo es hasta \$70.000.000, con un plazo de 61 meses y TNA fija del 30%. Amortizado bajo sistema alemán con periodicidad mensual. Otorgando un periodo de gracia de 6 meses. Las garantías necesarias son a satisfacción del banco.

Otra opción, es el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) mediante la misma línea impulsada por el Ministerio de Desarrollo Productivo. Orientada a beneficiarios PyMEs y Grandes empresas de todo el país, destinada a proyectos de inversión y a la adquisición de bienes de capital muebles, registrables o no, en el marco de una decisión de inversión, destinados a las distintas actividades económicas comprendidas en los sectores productores de bienes y servicios. Comprende también al financiamiento de proyectos de reconversión y modernización productiva de los distintos sectores económicos que mejoren la competitividad en los mercados doméstico y externo. El monto por financiar es hasta \$250.000.000 ó el 80% del monto total de cada proyecto, con un plazo de 7 años. Bajo el sistema francés o alemán a convenir. Cuenta con un periodo de gracia de 2 años. Con respecto a la tasa, dentro de los 2 primeros años se encuentra subsidiada a un 24% TNA, mientras que para los restantes años se establece fija 30% TNA.

Línea	Inversión Productiva para Pymes	Beneficiarios PyMEs
Banco	De la Nación Argentina	BICE
Requisito	Certificado MiPyME vigente	Certificado MiPyME vigente
Destino	Financiamiento para la adquisición de bienes de capital de producción nacional	Proyectos de inversión y a la adquisición de bienes de capital muebles
Monto máximo	\$70.000.000	\$250.000.000
Tasa interés	30% TNA	Primeros 2 años 24%, resto 30% TNA
Plazo	61 meses	7 años
Gracia	6 meses	2 años

Presentadas las opciones, se observa que la línea crediticia ofrecida por el BICE teóricamente sería la recomendable, basando esto principalmente en el monto necesario

para llevar a cabo la inversión, sin dejar de mencionar la menor tasa de interés y la mayor flexibilidad en cuanto al plazo, periodo de gracia y determinación del sistema de amortización.

Cuando se analiza un periodo de gracia se debe tener presente y decidir qué opción tomar en cuanto a los intereses que se van generando. En el caso de optar por no abonarlos, estos al final del periodo de gracia se incorporarán al monto del capital prestado. En el caso de realizar su cancelación a medida que se vayan generando, el saldo se mantendrá constante y será igual al solicitado desde un principio.

Cabe destacar que, si bien la línea de inversión impulsada por el Ministerio de Desarrollo Productivo deja a criterio de cada entidad bancaria las garantías a solicitar, se espera que por la envergadura del monto a solicitar, se deba hipotecar un porcentaje de los lotes disponibles.

A modo de simplificar los cálculos se procede a cuantificar los resultados esperados estableciendo un monto solicitado de \$230.000.000. Así se deja en claro que la línea elegida es la del Banco BICE, para que la debe aplicar la empresa y llegar incluso a generar hipotecas prendarios para que la entidad pueda otorgar ese monto.

Tabla 10. Financiamiento por Sistema de Amortización Francés.

Periodo de gracia en Capital

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 230.000.000
1	\$ 61.203.000	\$ 61.203.000	\$ -	\$ 230.000.000
2	\$ 61.203.000	\$ 61.203.000	\$ -	\$ 230.000.000
3	\$ 102.019.190	\$ 78.532.968	\$ 23.486.222	\$ 206.513.778
4	\$ 102.019.190	\$ 70.513.652	\$ 31.505.539	\$ 175.008.239
5	\$ 102.019.190	\$ 59.756.158	\$ 42.263.032	\$ 132.745.207
6	\$ 102.019.190	\$ 45.325.544	\$ 56.693.646	\$ 76.051.561
7	\$ 102.019.190	\$ 25.967.629	\$ 76.051.561	\$ -
<b>Totales</b>	<b>\$ 632.501.951</b>	<b>\$ 402.501.951</b>	<b>\$ 230.000.000</b>	

TNA 24% para los primeros 2 años, para los restantes 5 años una TNA 30%

Fuente: Elaboración propia.

Periodo de gracia en Interés y Capital

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 230.000.000
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 291.203.000
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 368.692.118
3	\$ 163.537.701	\$ 125.889.071	\$ 37.648.631	\$ 331.043.488
4	\$ 163.537.701	\$ 113.034.033	\$ 50.503.668	\$ 280.539.819
5	\$ 163.537.701	\$ 95.789.672	\$ 67.748.029	\$ 212.791.790
6	\$ 163.537.701	\$ 72.657.264	\$ 90.880.437	\$ 121.911.353
7	\$ 163.537.701	\$ 41.626.349	\$ 121.911.353	\$ -
<b>Totales</b>	<b>\$ 817.688.507</b>	<b>\$ 448.996.390</b>	<b>\$ 368.692.118</b>	

TNA 24% para los primeros 2 años, para los restantes 5 años una TNA 30%

Tabla 11. Financiamiento por Sistema de Amortización Alemán.

Periodo de gracia en Capital

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 230.000.000
1	\$ 61.203.000	\$ 61.203.000	\$ -	\$ 230.000.000
2	\$ 61.203.000	\$ 61.203.000	\$ -	\$ 230.000.000
3	\$ 124.532.968	\$ 78.532.968	\$ 46.000.000	\$ 184.000.000
4	\$ 108.826.374	\$ 62.826.374	\$ 46.000.000	\$ 138.000.000
5	\$ 93.119.781	\$ 47.119.781	\$ 46.000.000	\$ 92.000.000
6	\$ 77.413.187	\$ 31.413.187	\$ 46.000.000	\$ 46.000.000
7	\$ 61.706.594	\$ 15.706.594	\$ 46.000.000	\$ -
<b>Totales</b>	<b>\$ 588.004.904</b>	<b>\$ 358.004.904</b>	<b>\$ 230.000.000</b>	

TNA 24% para los primeros 2 años, para los restantes 5 años una TNA 30%

Periodo de gracia en Interés y Capital

Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 230.000.000
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 291.203.000
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 368.692.118
3	\$ 199.627.494	\$ 125.889.071	\$ 73.738.424	\$ 294.953.695
4	\$ 174.449.680	\$ 100.711.257	\$ 73.738.424	\$ 221.215.271
5	\$ 149.271.866	\$ 75.533.442	\$ 73.738.424	\$ 147.476.848
6	\$ 124.094.052	\$ 50.355.628	\$ 73.738.424	\$ 73.738.424
7	\$ 98.916.238	\$ 25.177.814	\$ 73.738.424	\$ -
<b>Totales</b>	<b>\$ 746.359.330</b>	<b>\$ 377.667.212</b>	<b>\$ 368.692.118</b>	

TNA 24% para los primeros 2 años, para los restantes 5 años una TNA 30%

Fuente: Elaboración propia.

*Objetivo específico: Evaluar en forma cuantitativa el impacto de la propuesta en un flujo de fondos.*

A modo de cuantificar y proyectar los resultados esperados, se tomó para los siguientes 7 ejercicios, tiempo que dura el pago de la deuda a tomar, supuestos de incremento en ventas y costos los porcentajes detallados en la información brindada por la empresa.

Luego de realizar el análisis por los distintos sistemas de amortización, proyectando en la tabla 12 los flujos de fondo y cálculo de VAN de los diferentes escenarios propuestos por el BICE, se observa que es conveniente optar por el periodo de gracia en cuanto al Capital, abonando los intereses en los periodos correspondientes. De esta forma el monto del saldo solicitado no se elevará, lo que permitirá en los años siguientes abonar cuotas menores debido a que el cálculo de los intereses es en base al capital vigente resultante del periodo anterior.

Los supuestos tenidos en cuenta para la proyección de ventas y compras son del 60% de aumento en estos valores y una inflación del 50% aproximadamente interanual para el 2021 proyectada. La tasa de descuento es del 24% para los primeros 24 meses y del 30% para el resto del plazo de pago.

En cuanto a los dos sistemas expuestos, se aconseja optar por el alemán. Si bien el VAN de \$176.091.323 es menor en comparación al obtenido por sistema francés de \$178.517.454, la diferencia (\$2.426.132) no es significativa, representaría el 1,05% de lo solicitado. A su vez, aunque se evidencia que al finalizar el periodo de gracias las dos primeras cuotas son más elevadas, luego disminuyen notablemente debido a la constante amortización del capital solicitado, generando que los intereses totales abonados al final

del préstamo sean menores. Además, al contar con el periodo de gracia permite tener un tiempo para generar los ingresos, tomando decisiones con mayor tranquilidad.

Como cierre, se afirma lo oportuno de solicitar la línea de inversión ya que los intereses a tasa fija estarían por debajo de las proyecciones realizadas por el Banco Central de la República Argentina para los años 2021, 2022 y 2023 en cuanto a la Inflación estimada del 48,9%, 40,4% y 32,4% respectivamente y tasa de interés del 36%, 35% y 34% respectivamente (BCRA, 2021).

Tabla 12. Flujo de Fondo y cálculo de VAN.

Flujo de Fondo para Sistema Frances con periodo de gracia en Capital / Tasa descuento del 24% para los primeros 2 años y del 30% para los siguientes 5 años.

Ventas Netas	Io	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	T total
Total Ventas del Ejercicio		\$ 398.572.059	\$ 518.974.035	\$ 648.717.544	\$ 810.896.930	\$ 1.013.621.162	\$ 1.267.026.453	\$ 1.583.783.066	
Total Costos de Ventas		\$ 287.383.185	\$ 330.490.662	\$ 380.064.262	\$ 437.073.901	\$ 502.634.986	\$ 578.030.234	\$ 664.734.769	
Resultado Neto		\$ 111.188.874	\$ 188.483.373	\$ 268.653.282	\$ 373.823.029	\$ 510.986.176	\$ 688.996.219	\$ 919.048.297	
Resultado financiero		\$ 61.203.000	\$ 61.203.000	\$ 78.532.968	\$ 70.513.652	\$ 59.756.158	\$ 45.325.544	\$ 25.967.629	\$ 402.501.951
Rdo antes de I.G.		\$ 49.985.874	\$ 127.280.373	\$ 190.120.314	\$ 303.309.377	\$ 451.230.018	\$ 643.670.675	\$ 893.080.668	
Impuesto a las Ganancias		\$ 14.995.762	\$ 44.548.130	\$ 66.542.110	\$ 106.158.282	\$ 157.930.506	\$ 225.284.736	\$ 312.578.234	
Resultado Final		\$ 34.990.112	\$ 82.732.242	\$ 123.578.204	\$ 197.151.095	\$ 293.299.512	\$ 418.385.939	\$ 580.502.434	
Amortizacion capital		\$ -	\$ -	\$ 23.486.222	\$ 31.505.539	\$ 42.263.032	\$ 56.693.646	\$ 76.051.561	\$ 230.000.000
Flujo de fondo		\$ 34.990.112	\$ 82.732.242	\$ 100.091.982	\$ 165.645.556	\$ 251.036.480	\$ 361.692.293	\$ 504.450.873	
VAN	\$ (230.000.000)	\$ 28.217.832	\$ 53.806.089	\$ 45.558.481	\$ 57.997.114	\$ 67.611.423	\$ 74.934.039	\$ 80.392.477	\$ 178.517.454

Flujo de Fondo para Sistema Frances con periodo de gracia en Capital y Interés. / Tasa descuento del 24% para los primeros 2 años y del 30% para los siguientes 5 años.

Ventas Netas	Io	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	T total
Total Ventas del Ejercicio		\$ 398.572.059	\$ 518.974.035	\$ 648.717.544	\$ 810.896.930	\$ 1.013.621.162	\$ 1.267.026.453	\$ 1.583.783.066	
Total Costos de Ventas		\$ 287.383.185	\$ 330.490.662	\$ 380.064.262	\$ 437.073.901	\$ 502.634.986	\$ 578.030.234	\$ 664.734.769	
Resultado Neto		\$ 111.188.874	\$ 188.483.373	\$ 268.653.282	\$ 373.823.029	\$ 510.986.176	\$ 688.996.219	\$ 919.048.297	
Resultado financiero		\$ -	\$ -	\$ 125.889.071	\$ 113.034.033	\$ 95.789.672	\$ 72.657.264	\$ 41.626.349	\$ 448.996.389
Rdo antes de I.G.		\$ 111.188.874	\$ 188.483.373	\$ 142.764.211	\$ 260.788.996	\$ 415.196.504	\$ 616.338.955	\$ 877.421.948	
Impuesto a las Ganancias		\$ 38.916.106	\$ 65.969.180	\$ 49.967.474	\$ 91.276.149	\$ 145.318.776	\$ 215.718.634	\$ 307.097.682	
Resultado Final		\$ 72.272.768	\$ 122.514.192	\$ 92.796.737	\$ 169.512.847	\$ 269.877.727	\$ 400.620.321	\$ 570.324.266	
Amortizacion capital		\$ -	\$ -	\$ 37.648.631	\$ 50.503.668	\$ 67.748.029	\$ 90.880.437	\$ 121.911.353	\$ 368.692.118
Flujo de fondo		\$ 72.272.768	\$ 122.514.192	\$ 55.148.106	\$ 119.009.179	\$ 202.129.698	\$ 309.739.884	\$ 448.412.913	
VAN	\$ (230.000.000)	\$ 58.284.490	\$ 79.678.845	\$ 32.632.016	\$ 41.668.422	\$ 54.439.405	\$ 64.170.736	\$ 71.461.914	\$ 172.335.827

Flujo de Fondo para Sistema Alemán con periodo de gracia en Capital. / Tasa descuento del 24% para los primeros 2 años y del 30% para los siguientes 5 años.

Ventas Netas	Io	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	T total
Total Ventas del Ejercicio		\$ 398.572.059	\$ 518.974.035	\$ 648.717.544	\$ 810.896.930	\$ 1.013.621.162	\$ 1.267.026.453	\$ 1.583.783.066	
Total Costos de Ventas		\$ 287.383.185	\$ 330.490.662	\$ 380.064.262	\$ 437.073.901	\$ 502.634.986	\$ 578.030.234	\$ 664.734.769	
Resultado Neto		\$ 111.188.874	\$ 188.483.373	\$ 268.653.282	\$ 373.823.029	\$ 510.986.176	\$ 688.996.219	\$ 919.048.297	
Resultado financiero		\$ 61.203.000	\$ 61.203.000	\$ 78.532.968	\$ 62.826.374	\$ 47.119.781	\$ 31.413.187	\$ 15.706.594	\$ 358.004.904
Rdo antes de I.G.		\$ 49.985.874	\$ 127.280.373	\$ 190.120.314	\$ 310.996.655	\$ 463.866.395	\$ 657.583.032	\$ 903.341.703	
Impuesto a las Ganancias		\$ 14.995.762	\$ 44.548.130	\$ 66.542.110	\$ 108.848.829	\$ 162.353.238	\$ 230.154.061	\$ 316.169.596	
Resultado Final		\$ 34.990.112	\$ 82.732.242	\$ 123.578.204	\$ 202.147.826	\$ 301.513.157	\$ 427.428.971	\$ 587.172.107	
Amortizacion capital		\$ -	\$ -	\$ 46.000.000	\$ 46.000.000	\$ 46.000.000	\$ 46.000.000	\$ 46.000.000	\$ 230.000.000
Flujo de fondo		\$ 34.990.112	\$ 82.732.242	\$ 77.578.204	\$ 156.147.826	\$ 255.513.157	\$ 381.428.971	\$ 541.172.107	
VAN	\$ (230.000.000)	\$ 28.217.832	\$ 53.806.089	\$ 35.310.971	\$ 54.671.694	\$ 68.817.122	\$ 79.023.009	\$ 86.244.605	\$ 176.091.323

Flujo de Fondo para Sistema Alemán con periodo de gracia en Capital y Interés. / Tasa descuento del 24% para los primeros 2 años y del 30% para los siguientes 5 años.

Ventas Netas	Io	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	T total
Total Ventas del Ejercicio		\$ 398.572.059	\$ 518.974.035	\$ 648.717.544	\$ 810.896.930	\$ 1.013.621.162	\$ 1.267.026.453	\$ 1.583.783.066	
Total Costos de Ventas		\$ 287.383.185	\$ 330.490.662	\$ 380.064.262	\$ 437.073.901	\$ 502.634.986	\$ 578.030.234	\$ 664.734.769	
Resultado Neto		\$ 111.188.874	\$ 188.483.373	\$ 268.653.282	\$ 373.823.029	\$ 510.986.176	\$ 688.996.219	\$ 919.048.297	
Resultado financiero		\$ -	\$ -	\$ 125.889.071	\$ 100.711.257	\$ 75.533.442	\$ 50.355.628	\$ 25.177.814	\$ 377.667.212
Rdo antes de I.G.		\$ 111.188.874	\$ 188.483.373	\$ 142.764.211	\$ 273.111.772	\$ 435.452.734	\$ 638.640.591	\$ 893.870.483	
Impuesto a las Ganancias		\$ 38.916.106	\$ 65.969.180	\$ 49.967.474	\$ 95.589.120	\$ 152.408.457	\$ 223.524.207	\$ 312.854.669	
Resultado Final		\$ 72.272.768	\$ 122.514.192	\$ 92.796.737	\$ 177.522.652	\$ 283.044.277	\$ 415.116.384	\$ 581.015.814	
Amortizacion capital		\$ -	\$ -	\$ 73.738.424	\$ 73.738.424	\$ 73.738.424	\$ 73.738.424	\$ 73.738.424	\$ 368.692.120
Flujo de fondo		\$ 72.272.768	\$ 122.514.192	\$ 19.058.313	\$ 103.784.228	\$ 209.305.853	\$ 341.377.960	\$ 507.277.390	
VAN	\$ (230.000.000)	\$ 58.284.490	\$ 79.678.845	\$ 8.674.699	\$ 36.337.743	\$ 56.372.152	\$ 70.725.392	\$ 80.842.929	\$ 160.916.250

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusión

De los estudios realizados sobre la situación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se obtuvo la base de información para conocer las características de la empresa y concluir sobre diferentes aspectos que se reflejan en sus resultados financieros.

Como se ha demostrado a lo largo del trabajo, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. expone la particularidad de presentar un recorte en sus tasas de rentabilidad debido al aumento de los costos operativos generalizados dentro del sector mayorista de alimentos y distribución. A su vez se pudo constatar que la empresa no ha definido de manera correcta sus objetivos a largo plazo, entendiendo los mismos como su visión, misión y objetivos estratégicos, además de presentar una deficiencia en cuanto al tipo de estrategia competitiva utilizada, la cual no condice con las necesidades de la organización. Esta decisión de realizar un recambio sobre la estrategia corporativa no ha surgido por azar, sino que se articula desde las deficiencias organizacionales como también ante una respuesta a las amenazas del sector y a las oportunidades que pueden utilizarse en pos del crecimiento y la generación de ventajas competitivas.

En cuanto a la respuesta del objetivo general, para ello se ha logrado establecer un conjunto de acciones, buscando llevar a cabo la financiación óptima para la construcción del nuevo centro de distribución. Lo que generaría la condición necesaria que le permitirá a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. concentrarse sobre otras mejoras que potenciarán su posicionamiento, relaciones con clientes y el incremento de las capacidades de sus trabajadores.

Se detectó que el principal problema de la empresa es la falta de planificación financiera, debido a que habitualmente son los dueños quienes se encargan de la dirección societaria, en donde se enfocan en el día a día, lo cual los lleva a acceder a alternativas financieras más costosas, lo que termina impidiendo que las empresas puedan absorber el impacto de los cambios bruscos en el entorno que las rodea.

Esto también se puede observar en la falta de procesos claros de control de gestión con análisis de estados de resultados y de situación patrimonial. Datos con los que deberían tomar las decisiones luego de realizar los análisis correspondientes.

Además, se ha observado que de tomar tal crédito es factible llevarse adelante debido a que se han calculado los índices financieros para tal fin, evidenciando valores positivos que ayudarán a la empresa y a sus propietarios a incrementar sus ingresos y retornos sobre la inversión. A través de la correcta implementación los directivos de la

empresa notaran para los siguientes años aumento de las utilidades, producto de la mejora en la financiación actual de la empresa, salvo los inconvenientes debido a consecuencias no deseadas por cambios en el contexto económico, político y del sector en a particular que pueden afectar a la situación planteada.

Se debe considerar incorporar la empresa a la ley de PyME Nacional ya que es una importante herramienta para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas. El Estado ha tomado medidas con el objetivo de mejorar la situación fiscal y financiera de las pymes para el acceso al financiamiento externo. De esta manera tendría al alcance múltiples beneficios que ayuden al desarrollo y crecimiento. Uno de ellos a corto plazo es la posibilidad de computar a cuenta del impuesto a las ganancias un porcentaje del impuesto a los débitos y créditos que se genera por cada movimiento bancario.

Cabe destacar en este punto que la planificación estratégica se erige como una herramienta integral en las empresas, la cual mediante un proceso de transformación interna surtirá efecto para mejorar su rentabilidad, además de sentar las bases para su crecimiento y consolidación en el mercado.

Teniendo en cuenta las limitaciones propias del alcance del presente trabajo final de grado, hay temas que no fueron abordados por el autor durante el desarrollo. Por lo que se sugiere a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. un examen posterior del análisis de la antigüedad de bienes de cambio, puesto que una reducción en el plazo que en promedio demoran estos activos desde que ingresan a la empresa hasta ser vendidos, contribuye también a mejorar el ciclo operativo neto y por lo tanto el ciclo económico.

Además se detectó falta de organización en procesos internos con inexistencia de departamentos, puestos y responsabilidades considerando que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ha dejado de ser una pequeña empresa y debe tomar los recaudos necesarios para continuar su ampliación. Esto es una limitación a esta investigación por no poder obtener la información necesaria para llevar a cabo un análisis pormenorizado de la situación.

Otra limitación se dio por no contar con el plano del nuevo depósito, no pudiendo así calcular en valores exactos los materiales necesarios para la construcción de este. Al igual que no se ha contado con el inventario de bienes que componen el viejo establecimiento para poder valorizarlo con un experto y así obtener datos reales para la simulación de la necesidad de financiamiento.

## Bibliografía

- Arévalo Briones K.P, P. Q. (2015). Diagnóstico de las fuentes no tradicionales de financiamiento empleadas por PYMES del Cantón Quevedo. *Revista Publicando*, 149-162.
- Argencon. (29 de junio de 2020). <https://www.argencon.org/>. Recuperado el 27 de abril de 2021, de ministro de Producción, Francisco Cabrera: <https://bit.ly/3hpVRmS>
- Argentina Gob. (2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 27 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3hui9Uf>
- BCRA. (abril de 2021). Banco Central de la República Argentina. Recuperado el 03 de julio de 2021, de <https://bit.ly/3dIkNVx>
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Curi, C. C. (2017). *Repositorio Digital de la UNC*. Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3w9wYAX>
- Domínguez & Bernal. (2012). *Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial*. México: Red Universidad Autónoma Indígena de México.
- Draque, S. (2013). *La Financiación de los planes de negocios en las Pymes*. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídica*, 73-88.
- García Padilla, V. M. (2015). *Análisis financiero un enfoque integral* (1era ed.). México, D.F: Grupo Editorial Patria.
- Gitman, L., & Chad, Z. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Goldstein, E. (24 de junio de 2014). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Elementos para diseñar una estrategia de financiamiento para el desarrollo en la Argentina*. Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3Ai2Jet>
- Herrera Freire, A., Betancourt Gonzaga, V. (mayo de 2016). <https://www.researchgate.net/>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://bit.ly/367qVT4>
- Herrera, Betancourt, & Vega, H. &. (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones*. (U. N. Marcos, Ed.) *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151-160.

- INDEC. (25 de marzo de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3qGzfm3>
- INDEC. (febrero de 2021). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3ydKwgn>
- INDEC. (31 de marzo de 2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Recuperado el 27 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3htmW8I>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (febrero de 2021). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas* Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3Au3dP1>
- Licona, Á. &. (2014). *Competitividad Sistemática y pilares de la competitividad de Corea del Sur*. Revista Análisis Económico, 175.
- Loidi, J. (2019). *ADN pyme*. Argentina: Granica.
- Pérez, J., & Carballo, V. (2011). *El diagnóstico económico financiero de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Rojas, Juliana. (noviembre de 2015). *Biblioteca digital UBA*. Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3hsiVBl>
- Subsecretaria de Gobierno Abierto y País Digital. (27 de junio de 2014). [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar). Recuperado el 27 de abril de 2021, de [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar): <https://bit.ly/366xcOP>
- Subsecretaria de Gobierno Abierto y País Digital. (16 de agosto de 2019). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2UYw39Q>
- Subsecretaria de Gobierno Abierto y País Digital. (20 de abril de 2020). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://bit.ly/2Ts8Uft>
- Vega, H. (2017). *Capitalismo del Siglo XXI* (1era ed.). Santiago, Chile: Forja.
- Wachowicz, V. H. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Yindenaba, J. a. (2017). *Financiamiento Empresarial para MiPyMES*. Ghana: Palgrave Macmillan, Cham.
- Zapata Sánchez, P. (2016). *Contabilidad General* (8 ed.). México: Alpha.