

Planificación Estratégica de Redolfi S.R.L.



Universidad Empresarial Siglo 21

REPORTE DE CASO

Autor: Rebaudino Berardi, Rocío Belén

D.N.I.: 40.249.172

Legajo: ADM04480

Tutora TFG: Rinero, Sofia

Río Cuarto, Córdoba 2020

Resumen

El presente trabajo final de graduación consiste en realizar una planificación estratégica de la empresa distribuidora Redolfi S.R.L la cual lleva adelante la distribución de alimentos, cigarrillos y artículos de limpieza. Se plantea para dicha empresa una estrategia corporativa de crecimiento para que la misma introduzca a su línea de productos existentes un producto nuevo para ofrecer a sus clientes actuales.

Para llevar a cabo esto, se realizó previamente un análisis de situación dando a conocer la situación actual a nivel país, y expresando como afecta tanto de manera positiva como negativa a las empresas del rubro distribuidoras, y a continuación, se realiza un análisis interno de la empresa Redolfi S.R.L para de esta forma conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder llevar adelante la estrategia planteada.

Pudiendo realizar los análisis correspondientes se llegó a la conclusión de que para que Redolfi S.R.L. siga creciendo dentro de su rubro es necesario incorporar a su cartera un nuevo y muy solicitado producto en la actualidad, que es el alcohol etílico, ya que, debido a la situación actual causada por el coronavirus es uno de los más vendidos y solicitados por todos los consumidores. A esto se le adicionará algunas medidas de fortalecimiento de ventas de sus empleados, y se buscará que la empresa incremente de manera escalonada sus ventas de productos ya existentes en cartera, para que de esta forma se logre con el proyecto incrementar la rentabilidad de la misma.

Palabras Claves: Planificación estratégica – Rentabilidad – Nuevo Producto-
Ventas

Índice

Introducción.....	4
Capítulo I. Análisis de situación.....	6
<i>Macroentorno.....</i>	<i>6</i>
<i>Factor político.....</i>	<i>6</i>
<i>Factor Económico.....</i>	<i>6</i>
<i>Factor social.....</i>	<i>7</i>
<i>Factor tecnológico.....</i>	<i>7</i>
<i>Factor ecológico.....</i>	<i>7</i>
<i>Factor Legal.....</i>	<i>8</i>
<i>Microentorno.....</i>	<i>8</i>
<i>Modelo de las fuerzas competitivas:.....</i>	<i>8</i>
<i>Análisis de mercado.....</i>	<i>10</i>
<i>Análisis interno.....</i>	<i>11</i>
<i>Cadena de valor.....</i>	<i>11</i>
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>13</i>
Capítulo II Marco Teórico.....	14
Capítulo III Diagnostico.....	16
Capítulo IV: Propuesta de Aplicación.....	17
<i>Objetivos.....</i>	<i>18</i>
<i>Planes de acción.....</i>	<i>19</i>
<i>Cash Flow.....</i>	<i>27</i>
<i>Estado de Resultados.....</i>	<i>28</i>
Capítulo V. Conclusiones.....	29
Capítulo VI. Referencias.....	31
Capítulo VII. Anexos.....	33
Honorarios.....	34

Introducción

En el presente Reporte de caso se trabajará sobre un análisis de la empresa Redolfi S.R.L con el objetivo de llevar a cabo una planificación estratégica a través de la cual se pueda obtener un beneficio rentable para ella.

La Empresa se denomina por su razón social A.J & J.A Redolfi S.R.L, cuenta con cuatro socios activos y fue creada en 1997, pero lleva más de 50 años dentro del sector mayorista de productos. Se encuentra situada en la localidad de James Craik dentro de la provincia de Córdoba, Argentina, y su actividad se desarrolla dentro del sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. A su vez cuenta con diferentes salones de ventas mayoristas y preventistas los cuales se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto. Esta, es una empresa que a lo largo del tiempo demostró un continuo crecimiento dentro del sector mayorista de productos alimenticios, pudiendo así, cada año incorporar nuevos clientes y mercados dentro de la provincia de Córdoba y el país. A su vez, cuenta con un segmento de clientes específicos, los cuales son supermercados, farmacias, kioscos, bares, restaurantes, librerías, comedores, y perfumerías. (Redolfi, 2020).

Se puede decir que el sector de empresas distribuidoras mayoristas tiene como su mayor condicionamiento o cuello botella la logística, la cual es una barrera muy complicada de afrontar y a su vez superar, ya que, los costos de distribuir sus mercaderías tienden a rondar en niveles elevados.

Este Reporte de caso se llevará a cabo con el objetivo principal de definir una planificación estratégica, para que la empresa Redolfi S.R.L pueda maximizar su rentabilidad de largo plazo, buscando diseñar una estratégica corporativa de crecimiento, sin dejar de lado a sus clientes actuales. Mediante la implementación de esta herramienta se abarca gran parte del segmento de clientes de la empresa, ya que la misma estará enfocada en agregar productos de consumo masivo a nuestros servicios, los cuales son detallados más adelante, con la finalidad de que cada cliente pueda revenderlo.

Para exponer este Reporte de Caso, es importante considerar casos o antecedentes en los cuales la implementación de la estrategia elegida ha llevado al éxito a la empresa.

Por lo que podemos nombrar el caso de Arm & Hammer™ empresa la cual cuenta de sí misma: “Marcamos una nueva era tanto para Arm & Hammer™ como en la industria del lavado de la ropa al lanzar el primer detergente con bicarbonato. El detergente para lavar ropa, tanto en polvo como líquido, se convierte en el producto más vendido. El éxito de este producto nos inspira a crear innovaciones en otras categorías, como la pasta dental, el desodorante para alfombras y la arena para gatos” (HAMMER™, 2020) Esta empresa se dedicaba únicamente a la comercialización de bicarbonato en los Estados Unidos, cuando decidieron ampliar su cartera de productos e introducir los nombrados precedentemente, los cuales llevaron al éxito de la firma.

Otro ejemplo de empresa donde se puede esclarecer la estrategia aquí elegida es el caso de Microsoft la cual “pasó de tener un negocio centrado principalmente en la venta de productos, licencias y dispositivos, a un servicio de negocios basado en la nube”. Esto provoco un crecimiento de ingresos del 76.6% entre 2010 y 2018. Además, cabe destacar que el 29% de los mismos proviene de servicios de "nube inteligente", es decir, aplicaciones creadas con inteligencia artificial. (BBC, 2019).

Capítulo I. Análisis de situación

Macroentorno

Para analizar este, es fundamental realizar un análisis mediante la herramienta PESTEL la cual se enfoca en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, como así lo muestran sus siglas.

Factor político

En la actualidad el contexto global por el cual se transita es una situación de extrema gravedad traducida en una Pandemia llamada COVID-19, más conocida como Coronavirus. Esta afecta la Argentina, y, en consecuencia, llevo al Gobierno de la República a tomar importantes medidas para intentar controlar esta situación extraordinaria, por lo que, el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/2020 estableció "... para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria, la medida de "aislamiento social, preventivo y obligatorio..." (Art.1).

Factor Económico

La situación actual, influye en la cantidad de productos de consumo a vender diariamente, ya que la sociedad al encontrarse en esta situación de Pandemia, incurre en una desesperación desmedida y tiende a sobre stockearse de mercaderías sin importar precios y marcas comerciales. Claramente para la industria de supermercados y mayoristas, esta situación afecta positivamente a sus ventas, pero deben tener en cuenta que esta suba generalizada en las ventas atraerá grandes controles por parte del fisco y el gobierno, por lo tanto, estos deberán estar sumamente atentos en cuanto a los aspectos legales de sus ventas ya que se encontrarán bajo constante fiscalización. A su vez, Argentina se encuentra atravesando un estado de la economía conocido como contracción, situación de la cual, el Banco Mundial dice: "Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019. La situación económica presenta equilibrios precarios, el peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del

PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,5% adicional en el primer semestre de 2019 (Banco Mundial, 2019).

Factor social

Argentina, socialmente se encuentra soportando un índice de desempleo muy alto, el cual se ubica en los 9,7 puntos porcentuales, pero lo más preocupante que agobia a la sociedad es la tasa de empleo no registrado la cual se ubica en 35 puntos porcentuales. Además, a esto se agrega que interanualmente y como lo muestra la Encuesta Permanente de Hogares III Trimestre de 2019 el empleo registrado privado disminuyó unos 0,5 puntos porcentuales en diciembre 2019 y el Salario medio de los asalariados registrados privados en el mes de septiembre de 2019 se ubicó en \$ 47.817. (Boletín de Estadísticas Laborales, 2020). A todo esto, hay que adicionarle que de acuerdo a la situación que se vive respecto del COVID-19 Argentina se encuentra intentando frenar una ola de despidos o suspensiones que están próximas a suceder, las cuales serán consecuencia del cierre momentáneo de una gran cantidad de empresas las que no poseen ventas y ni siquiera realizan actividad o tareas algunas.

Factor tecnológico

En los tiempos que están transcurriendo la tecnología es de gran ayuda para una gran parte del día a día de la sociedad, ya que la misma cambia y se perfecciona constantemente. Esto lleva a que las empresas se deban adaptar constantemente para no estar desactualizadas. Es por ello que observando la situación en la cual se encuentra el país, la gran mayoría de los comercios brindan la posibilidad de hacer pedidos por teléfono, mensajerías o por sus propias páginas web, sin tener la necesidad de salir de nuestras casas.

Factor ecológico

Argentina actualmente se encuentra desarrollando un Plan de Acción Nacional de Transporte y Cambio Climático del cual tiene la potestad de su implementación el Ministerio de Ambiente y Desarrollo sustentable. Dentro de este se destaca el Plan Nacional de Transporte, conocido por sus siglas como PNT, el cual “apunta a satisfacer las necesidades actuales y futuras en materia de movilidad de personas y logística de cargos, bajo la premisa de jerarquizar la sustentabilidad ambiental. Diversas mejoras en materia de eficiencia en consumo de combustibles inciden directamente en la reducción

de emisiones de GEI (Gases del Efecto Invernadero)” (Gabinete.Nacional.Cambio.Climático, 2017, pág. 26)

Factor Legal

Teniendo en cuenta la situación extraordinaria que transcurre el país las empresas y comercios que deban transcurrir este periodo con sus puertas abiertas deberán adaptarse a todas las normativas vigentes que surgen día a día. Es así que, de acuerdo al Artículo 6 del DNU 297/2020 hay comercios e industrias mayoristas que se encuentran exceptuada de cumplir con la cuarentena obligatoria, como reza el mismo en su Art.6 “... Quedan exceptuadas del cumplimiento del aislamiento social, preventivo y obligatorio y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, según se detalla a continuación, y sus desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades y servicios...” Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas” inciso “11”. Otra legislación a tener en cuenta relacionada al contexto de la empresa en materia laboral es que de acuerdo al decreto 329/2020 se prohibieron los despidos sin justa causa o suspensiones y por las causales de falta o disminución de trabajo o fuerza mayor por el plazo de SESENTA (60) días, como lo especifica su Artículo 1 y 2.

Microentorno

Modelo de las fuerzas competitivas:

Para analizar este, se utiliza una herramienta a través de la cual “Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o un segmento de mercado” (Porter.Michael, 2012, pág. 256)

Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

Dentro del rubro de empresas distribuidoras nos encontramos con un amplio número de competidores, lo que afecta a cada una de ellas ya que se pueden encontrar con una reducida cartera de clientes, debido a que en la región cada cliente tiene y elige libremente su empresa distribuidora. Cabe destacar que las empresas que en un futuro entren al mercado deben disponer con mucho capital, para competir con las empresas

del sector debido que al tratarse de empresas mayoristas mueven grandes volúmenes de mercaderías. No solo para la compra de mercadería tienen que disponer de capital, sino que también para realizar la distribución de la misma, ya sea para contratar un servicio de terceros o bien contar con camiones, utilitarios y personal en nómina que lo realicen.

Rivalidad entre compañías establecidas

La rivalidad entre las empresas del rubro está sufriendo una fuerte intensificación debido que ante la situación extraordinaria del Covid-19 se incrementó exponencialmente la demanda de mercaderías por parte de la gente, lo que llevo a las empresas del sector a buscar nuevas acciones estratégicas para intentar cubrir todo el mayor campo de alcance en cuanto abastecimiento de supermercados, minoritas y kioskos.

Poder de negociación con compradores

Los clientes del rubro mayorista, pueden negociar constantemente a su favor, debido que dentro del sector existen variedad de productos sustitutos. Estos, llevan a que los compradores exijan precios más bajos, facilidades de pagos, mayor calidad del servicios o demás beneficios. Por lo que los proveedores de estos productos, a raíz de esto, se verán obligados a utilizar distintas herramientas o métodos que estén a su alcance para disipar dichas exigencias.

Poder de negociación con proveedores

Dentro del rubro de empresas mayoristas no es significativo el problema de cambiar de proveedores, debido que estos no tienen productos diferenciados ni únicos, por lo tanto, se puede cambiar de proveedor fácilmente al encontrarse tantos productos sustitutos en el mercado.

Producto sustituto

Los posibles problemas de las empresas del rubro serian dos, primero que dentro del mercado haya competidores que realicen tal innovación que reduzcan en un gran porcentaje el costo de distribución de mercaderías y los clientes se inclinen por dichas empresas, lo que llevaría a las demás firmas a verse obligadas a optimizar su cadena de distribución, para lo que necesitarían incurrir en costos extras. El segundo sería que las marcas que proveen a las empresas del sector comiencen a tener su propia cadena de

distribución y así eliminan por completo un eslabón de la cadena de comercialización, es decir, los mayoristas.

Análisis de mercado

Dentro de la industria de empresas mayoristas se encuentra Redolfi S.R.L, la cual tiene su casa central situada en la localidad de James Craik ubicada en el departamento tercero arriba de la Provincia de Córdoba, el cual cuenta con 5.326 habitantes. La empresa apunta a un mercado meta específico para comercializar sus productos, teniendo de esta manera alrededor de 3.500 clientes los cuales son “supermercados, farmacias, kioscos, bares confiterías, restaurantes, librerías, maxi kioscos, comedores y perfumerías” (Redolfi, 2020). Es importante destacar que el ingreso promedio del público objetivo de las empresas mayoristas estaría conformado por pymes que buscan revender los productos y llegar de esta forma al consumidor final. En el caso de Redolfi S.R.L., que exclusivamente vende productos comercializables, su público objetivo estaría conformado por las Pymes del rubro Comercio categorizados como “Micro” o “Pequeña” de acuerdo a la tabla publicada anualmente por el Registro MiPyME. En cuanto a las empresas que conforman la primera categoría nombrada, poseen una facturación anual no mayor a \$29.740.000, y las de la segunda categoría superan el monto nominal de facturación mencionado precedentemente, pero a su vez no superan los \$178.860.000 (MiPyME, 2020). En cuanto al mercado que abarca la empresa este se encuentra en la región de Córdoba contando con 1.391.000 de habitantes en toda la provincia, según los datos establecidos por el censo 2010. (INDEC, 2010). Dentro de la misma Redolfi S.R.L abarca cuatro departamentos de la provincia los cuales son Rio Tercero, con 46.800 habitantes, Rio Cuarto, con 246.143 habitantes, San Francisco, con 74.060 habitantes y la ciudad de Córdoba. (INDEC, 2010) Además, se extiende también al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Con lo expuesto anteriormente, se demuestra que la empresa Redolfi S.R.L. conoce en detalle el mercado en cual se maneja y, teniendo en cuenta la situación actual de Pandemia, es importante considerar que la introducción de nuevos productos debe apuntar a ellos. Esto es así debido que la empresa cuenta con conocimiento amplio de la demanda que ellos ejercen, además conoce su capacidad de consumo la cual hasta es medida de alguna forma estimativa por su sistema propio. Teniendo en cuenta esto, y

que una de las recomendaciones primordiales ante la Pandemia es la utilización excesiva de alcohol etílico y alcohol en gel, implementando una estrategia se intentará que Redolfi S.R.L agregue estos productos a su cartera y así, se provoque un aumento en sus ventas, pero enfocándose únicamente en el mercado del cual es amplio conocedor, ya que estos mismos clientes podrán revender tal producto sin inconveniente alguno porque su actividad así lo demuestra.

Análisis interno

Cadena de valor

El mismo se llevará a cabo a través de la implementación de la cadena de valor la cual está conformada por las actividades primarias y las de apoyo.

Actividades primarias

a) *Logística interna:* Redolfi S.R.L posee un sistema informativo, el cual determina la cantidad de mercaderías que se deben comprar diariamente, es decir, se tiene en cuenta la última compra, la demanda por semana, y el ultimo stock. Una vez que se realizan los pedidos, el camión ingresa al depósito de la empresa a descargar la mercadería, en ese momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control la empresa no cuenta con un sistema informatizado, sino que se realiza de forma manual, y luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

b) *Operaciones:* Redolfi S.R.L es una empresa distribuidora, por lo tanto, la misma recibe la mercadería ya lista para ser entregada nuevamente. Cuando la mercadería ingresa al depósito (casa central) sigue la recepción de la misma, esta etapa se completa luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores.

c) *Logística externa:* dentro de esta se encuentra el sector ventas, las cuales no exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados, esto sucede 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. La empresa no cuenta con planes de financiación para sus clientes, el 80 % de las ventas es

al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

d) *Marketing y ventas:* Redolfi S.R.L no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y son los patrocinadores de un club de básquet local, de un club de fútbol y auspician al club de vóley de James Craik. Además, también son patrocinadores de las radios de James Craik y publican en las infoguías de Río Cuarto.

e) *Servicio post venta:* los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan, luego realizan visitas de seguimiento. Además, ofrecen beneficios a sus clientes, con un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Actividades de apoyo

a) *Infraestructura de la empresa:* la empresa actualmente posee seis depósitos, los cuales son utilizados para el almacenamiento de mercadería en general, cuentan con otro depósito para los cigarrillos y los vehículos encargados de su distribución, tienen oficinas comerciales donde allí se realizan todas las tareas administrativas, otro depósito donde solamente se destinan al almacenamiento de camiones y utilitarios, otro donde exclusivamente se almacena mercadería paletizada y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa y del personal de la empresa. Por otro lado, para realizar sus actividades de distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de tres automóviles para el uso de supervisión, cinco utilitarios pequeños, veintitrés utilitarios de mayor tamaño, veinte camiones y cinco montacargas, y cuentan también con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

b) *Administración de Recursos Humanos:* actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de sus empleados, cuentan con un proceso de selección de los empleados, que reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata, siempre y cuando haya acuerdo con el asistente de gerencia. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante diarios.

c) *Desarrollo de tecnología:* A la hora de realizar las compras, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, este sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última realizada, y su stock actual.

d) *Aprovisionamiento/compras:* los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet, deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

Estructura organizacional

En cuanto a este, se observa que Redolfi S.R.L cuenta con sucursales de autoservicio y distribución en Rio tercero, Rio cuarto, y San Francisco, y se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que, en cambio, tiene la distribución de productos Kodak. Con respecto a la estructura organizacional del centro de distribución ubicado en James Craik es desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración, esta posee un gerente general, un gerente de ventas y un gerente de administración y finanzas. En este centro se realizan las supervisiones de los vendedores, las cobranzas, facturación, y formación de precios.

Por otro lado, también se encuentra el jefe de depósito y logística el cual es el encargado de la distribución, el control de stock, y en general del mantenimiento. A su vez Redolfi S.R.L cuenta también con contadores para llevar a cabo su registro diario, asesores legales y cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.

Redolfi S.R.L cuenta con una buena convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones, poseen responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia), y también se encuentran orientados al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Capítulo II Marco Teórico

Planificación estratégica:

Sobre este modo de organizar una empresa Robbins dice que: “Por planeación estratégica se entiende la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales” (Robbins Coulter , 2014, pág. 312)

Por otro lado, Hill nos dice que “La mayoría de las organizaciones usa los resultados del proceso de planeación estratégica anual para alimentar al proceso presupuestario para el año siguiente, de modo que la planeación estratégica sirve para determinar la asignación de recursos en la organización.”

Para poder llevarla delante de forma adecuada Hill nos presenta cinco pasos formales a seguir:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas
3. Analizar el entorno competitivo interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
5. Implementar las estrategias. (Jones, Hill, 2015, págs. 11-12)

Aplicar planificación estratégica a la empresa es un deber amplio, es por ello que podemos obtener ciertos beneficios y en otros casos posibles problemas a la hora de llevarla a cabo. En cuanto a sus beneficios podemos decir que ayuda a establecer un sentido de dirección, estableciendo objetivos y metas que van alineados con la visión y la misión de la empresa. También brinda una mayor durabilidad empresarial, y ayuda a la empresa a aumentar la cuota de mercado y su rentabilidad.

Por otro lado, nos encontramos con los posibles problemas de llevarla a cabo, siendo uno de sus principales la dificultad de llevarla a cabo, ya que es un proceso que requiere de mucho tiempo y dedicación entre los miembros de la empresa. (STRATEC , 2014)

Aplicaciones actuales:

A modo de ejemplo se presenta a continuación un artículo que propone un modelo de análisis estratégico para interpretar las fusiones y adquisiciones emprendidas por el “Grupo Sarmiento Angulo” dentro del sector bancario en Colombia. Dicho modelo se fundamenta en dos dimensiones estratégicas: la corporativa y la de negocio.

El Grupo Empresarial Sarmiento Angulo dice que el “consecuente crecimiento de las organizaciones competidoras junto con los aumentos de capital mínimo para las entidades, elevaron las barreras de entrada para nuevos competidores en la banca.” (INNOVAR revista de Ciencias Administrativas y Sociales)

Estrategia central de reporte de caso:

En el presente trabajo y como se nombró anteriormente se llevará a cabo una estrategia corporativa de crecimiento basada en la incorporación de un nuevo producto para la empresa Redolfi S.R.L. Esta consiste en agregar a la cartera de productos el alcohol etílico, ya que teniendo en cuenta la situación que se está viviendo hoy, el alcohol es uno de los principales productos vendidos en farmacias y supermercados para su posterior uso en el cuidado de las personas y las empresas frente al virus.

Pero, antes de aplicar esta debemos saber que la estrategia corporativa “Determina en que líneas de negocio opera o desea operar la empresa y que quiere lograr al participar en ellas” como dice Robbins. (Robbins, 2014) En cuanto a la misma, él describe tres tipos de estrategia corporativa: Crecimiento, estabilidad, y renovación. Pero para este reporte de caso únicamente se aplicará la siguiente:

Estrategia de crecimiento: “estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Cuando la organización emplea la concentración, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella. (Robbins, 2014).

Capítulo III Diagnostico

Precedentemente se realizó el análisis interno y externo del sector de empresas distribuidoras, haciendo referencia fundamentalmente al estado por el cual se encuentran transitando las mismas a raíz de lo que está viviendo el país por causa del COVID 19. Sabiendo que, en base a las medidas tomadas, dentro de las cuales se destaca como la más influyente para las empresas la de permanecer en cuarentena, un alto porcentaje de ellas no se encuentran abiertas al público o realizando actividad alguna por lo que sus ingresos se ven reducidos a cero en muchos casos o en algunos pueden subsistir gracias a la modalidad home office y realizando sus ventas de manera online. Esta situación no afectó de manera negativa a empresas como Redolfi S.R.L que se encuentran dentro de una industria que se dedica a proveer productos esenciales para la vida cotidiana de las personas como por ejemplo productos alimenticios y de limpieza. Así, las empresas del rubro vieron afectadas sus ventas y actividades de manera muy positiva ya que las personas al encontrarse en sus hogares sin poder salir de ellos incrementaron exponencialmente la demanda de estos productos esenciales, aunque si estas empresas debieron reforzar todas las medidas de cuidado y seguridad necesarias en relación a su personal, clientes y mercaderías al igual que su competencia que en su mayoría son supermercados, farmacias, almacenes de barrio, y a su vez, sus proveedores quienes también se mantuvieron activos para la venta de estos productos comercializables.

Para que Redolfi S.R.L. siga creciendo en su industria y pueda diferenciarse y destacarse de sus competidores se va a implementar una estrategia de crecimiento, dándole así, a la empresa una oportunidad de crecimiento tratando de que la misma pueda incorporar a su cartera un nuevo y muy solicitado producto en la actualidad, que es el alcohol etílico, ya que, debido a la situación actual causada por el coronavirus es uno de los productos más vendidos y solicitados por todos los consumidores ya sean empresas para el cuidado de su personal y el aplique de las medidas preventivas recomendadas por la Organización Mundial de la Salud en relación al COVID-19 o si bien para el cuidado propio de las personas particulares a las cuales llega mediante sus clientes, los supermercados, farmacias y almacenes de barrio. Se intentará que tal

producto no le genere un costo elevado a la empresa, sino más bien un óptimo beneficio, vendiéndole dicho producto al por mayor a supermercados y farmacias en su mayoría.

Se puede estimar que la incorporación de este producto tendrá un alto grado de beneficio en primer lugar para la empresa, ya que al incorporarlo extenderá su cartera de productos lo que elevaría en un porcentaje notable sus ventas a corto y mediano plazo y en segundo lugar será de gran beneficio para sus clientes debido a que la empresa les ofrecería un producto de consumo masivo que al comienzo de la cuarentena se encontraba en faltante y a los días de hoy se encuentra en bajas cantidades y a un precio que no tiene relación con el costo real del producto, es decir, muy alto. Podemos decir que al implementar la estrategia de la incorporación de este producto fue pensada a corto y mediano plazo, debido que las costumbres de las personas y empresas en cuanto al cuidado e higiene de sus vidas están mutando en relación a la pandemia COVID-19 por lo que se ven obligadas a desinfectarse constantemente y a los productos que consumen también, en lo que el alcohol etílico juega un rol fundamental para realizar esto.

Cabe destacar que la empresa se deberá poner principalmente en la búsqueda de nuevos proveedores para la comercialización del nuevo producto, pero esto no sería un problema de gravedad debido que, de acuerdo a la última información financiera y estructural de Redolfi S.R.L cuenta con solvencia y la logística para afrontar los costos de incorporación de este nuevo producto a su cartera y hacer llegar el mismo a sus clientes.

Capitulo IV: Propuesta de Aplicación

Con respecto a esta sección se dará a conocer que, en primer lugar, haciendo hincapié en la visión, misión y valores de la empresa Redolfi S.R.L no se realizarán modificaciones, ya que, se presentan de forma clara, y concisa, y a su vez, presentan una breve relación con la estrategia planteada en este reporte de caso. En segundo lugar, se presentará el objetivo general y a su vez los objetivos específicos para poder llevar a cabo la estrategia planteada con su respectivo plan de acción.

De acuerdo a la visión presentada por Redolfi S.R.L se detalla que la empresa ofrece en el mercado ser líder y contar con una cartera diversificada de proveedores, pero lo más importante para llevar adelante la estrategia presentada es que la empresa “se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes”, es decir,

que continuamente esté presente para ellos ofreciendo su gran variedad de productos, y a su vez, poder ofrecer nuevos productos, como alcohol etílico en este caso, pudiendo así, dar un beneficio tanto para la empresa como para su cartera de clientes. Con respecto a la misión y siguiendo la relación con los clientes, Redolfi S.R.L pretende principalmente atender las necesidades de los mismos, brindando productos de calidad y una gran variedad, por tal motivo aquí también juega un rol importante la incorporación del alcohol etílico, ya que, como se explicó anteriormente es uno de los principales productos vendidos en la actualidad a causa del COVID-19.

Objetivos

Objetivo general

Aumentar las ventas totales de Redolfi S.R.L en un 18% con la finalidad de incrementar su utilidad para fines del año 2021 en más de 1% y cumplir con el Plan de inversión estratégica propuesto por la empresa.

Objetivos específicos:

1. Lograr un incremento equivalente al 6% de las ventas medido a partir de las ventas anuales del 2018 mediante la incorporación a la cartera de productos del alcohol etílico para finales del 2021.
2. Potenciar la productividad en ventas de los empleados en un 6% respecto de las ventas anuales de 2018 a través de la implementación de capacitaciones brindadas por profesionales para finales de 2021.
3. Incrementar el volumen de productos vendidos, ya existentes en cartera, por el equivalente de un 6% de las ventas anuales del 2018 para finales del 2021.

Plan de Acción

Objetivo específico Nro. 1:

La elección de este se debe a lo que, la misma empresa Redolfi S.R.L. enuncia de su Plan de inversión estratégica: centro de distribución en construcción. Respecto de esto, la empresa dice cuáles pueden ser los “beneficios operativos de la creación del centro de distribución” a los cuales, uno de ellos, lo ven en la “posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura”. (Redolfi, 2020). Es

por ello, que a partir de lo nombrado anteriormente y para cumplimentar con el objetivo general de este reporte de caso se decidió incorporar a la cartera de productos el alcohol étlico, mediante el cual se proyecta un incremento equivalente del 4% en relación a las ventas anuales de la firma del 2018 y un 2% adicional en 2021 en relación a las ventas anuales del 2020, para, de esta forma lograr un aumento total de las ventas del 6% para finales del 2021 los cual puede ser apreciado en el estado de resultados o Cash Flow proyectado explicados más adelante.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Áreas				
1 Búsqueda de proveedores de alcohol étlico	01/04/2020	20/04/2020	Gerente de ventas	Ventas	Teléfonos, Computadoras	-	\$ -	Búsqueda mediante llamados telefónicos y e-mail
2 Selección del proveedor que convenga a la empresa de acuerdo a su costo	20/04/2020	24/04/2020	Gerente de ventas	Ventas	Presupuesto de cada proveedor	-	\$ -	
3 Contratación de el/los proveedores	25/04/2020	30/04/2020	Gerente de ventas	Ventas	Firma de las partes	-	\$ -	Acuerdo entre partes para comenzar abastecerse del producto
4 Comunicación anticipada a los clientes sobre el nuevo producto a ofrecerles	01/04/2020	30/04/2020	Vendedores	Ventas	Teléfonos, Computadoras	-	\$ -	Medios: via llamadas, e-mails y en el momento de entrega de productos ya solicitados
5 Incorporación del alcohol a la cartera de productos	01/05/2020	31/12/2021	Encargado de compras por sucursal	Abastecimiento	Dispositivos móviles	-	\$ 24.416.566,92	Ver Anexo I
6 Almacenamiento del alcohol étlico	01/05/2020	31/12/2021	Empleados de depósitos	Recepción	Autoelevadores manuales o mecánicos	-	\$ -	Utilización del nuevo centro de distribución para el nuevo producto
7 Venta en sucursales y entregas a clientes del alcohol étlico	01/05/2020	31/12/2021	Empleados depósitos, transportistas y ventas	Ventas y Abastecimiento	Camiones, autos, utilitarios y sucursales de ventas directas	-	\$ -	

Tabla N° 1

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de acuerdo a los Objetivos Venta 2020 del nuevo producto: ALCOHOL ETILICO										\$ 12.754.305,91
2020	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES 2020	
Inflación mensual	Acum 11.5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	43% (Anual)	
Precio venta unitario	\$ 200,97	\$ 210,01	\$ 219,46	\$ 229,34	\$ 239,66	\$ 250,45	\$ 261,72	\$ 273,49	\$ 273,49	
Unidades a vender	6443,00	6500,00	6500,00	6500,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	53943,00	
Ventas mensuales en \$	\$ 1.294.849,71	\$ 1.365.088,73	\$ 1.426.517,72	\$ 1.490.711,01	\$ 1.677.623,24	\$ 1.753.116,29	\$ 1.832.006,52	\$ 1.914.446,81	\$ 12.754.360,03	
Unidades a comprar	6443,00	6500,00	6500,00	6500,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	53943,00	
Costos por unidad	114,84	\$ 120,01	\$ 125,41	\$ 131,05	\$ 136,95	\$ 143,11	\$ 149,55	\$ 156,28	\$ 156,28	
Otros costos ventas	\$ 276.748,70	\$ 291.760,91	\$ 304.890,16	\$ 318.610,21	\$ 358.559,03	\$ 374.694,19	\$ 391.555,43	\$ 409.175,42	\$ 2.725.994,06	
Presupuesto 2020	\$ 1.016.662,82	\$ 1.071.811,61	\$ 1.120.043,14	\$ 1.170.445,08	\$ 1.317.200,88	\$ 1.376.474,92	\$ 1.438.416,30	\$ 1.503.145,03	\$ 10.014.199,79	

Presupuesto de acuerdo a los Objetivos Venta 2021 del nuevo producto: ALCOHOL ETILICO													\$ 18.343.242,76
2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES 2021
Inflación mensual	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	41% (Anual)
Precio venta unitario	\$ 282,85	\$ 292,52	\$ 302,52	\$ 312,87	\$ 323,57	\$ 334,64	\$ 346,08	\$ 357,92	\$ 370,16	\$ 382,82	\$ 395,91	\$ 409,45	\$ 409,45
Unidades a vender	6000	6000	5500	5500	5000	5000	4500	4500	3500	3500	3000	2990	54990,00
Ventas mensuales en \$	\$ 1.697.075,05	\$ 1.755.115,02	\$ 1.663.878,29	\$ 1.720.782,93	\$ 1.617.848,82	\$ 1.673.179,25	\$ 1.557.361,78	\$ 1.610.623,56	\$ 1.295.549,80	\$ 1.339.857,60	\$ 1.187.726,34	\$ 1.224.252,09	\$ 18.343.250,54
Unidades a comprar	6000	6000	5500	5500	5000	5000	4500	4500	3500	3500	3000	2990	54990,00
Costo por unidad	\$ 161,63	\$ 167,15	\$ 172,87	\$ 178,78	\$ 184,90	\$ 191,22	\$ 197,76	\$ 204,52	\$ 211,52	\$ 218,75	\$ 226,23	\$ 233,97	\$ 233,97
Otros costos ventas	\$ 362.716,47	\$ 375.121,38	\$ 355.621,32	\$ 367.783,57	\$ 345.783,42	\$ 357.609,22	\$ 332.855,51	\$ 344.239,16	\$ 276.898,33	\$ 286.368,26	\$ 253.853,19	\$ 261.659,85	\$ 3.920.509,68
Presupuesto 2021	\$ 1.332.473,65	\$ 1.378.044,25	\$ 1.306.408,91	\$ 1.351.088,10	\$ 1.270.268,46	\$ 1.313.711,65	\$ 1.222.776,53	\$ 1.264.595,48	\$ 1.017.212,50	\$ 1.052.001,17	\$ 932.553,95	\$ 961.232,47	\$ 14.402.367,13

Total presupuestado ANEXO I	\$ 24.416.566,92
------------------------------------	-------------------------

Información Costos de la empresa en relación a sus ingresos de acuerdo al Ejercicio 2018

Costo ventas 46,24%
 Otros costos 32,14%
Costos totales 78,37%

Costo Alcohol etílico 57%
 Otros costos ventas 21,37%
Costos totales 78,37%

Tabla N° 2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo explicitado en el Plan de acción Nro. 1 podemos decir que lo expuesto en la Tabla N° 2 muestra como impacta en las ventas y en los costos mensuales y anuales de la empresa la incorporación del nuevo producto, es decir el alcohol etílico, a la cartera de productos de la firma. Por lo tanto, de acuerdo a las siguientes premisas, se explica el monto de inversión necesario para la incorporación del nuevo producto: En primer lugar, se mantiene el nivel de costos de las mercaderías vendidas y de otros costos de ventas que en el periodo 2018 se ubicaban en el 78,37%, en segundo lugar se proyecta la inflación de forma mensual de acuerdo a lo estimado anualmente por el REM para los años 2020 y 2021, y en tercer lugar, teniendo en cuenta los dos puntos anteriores se estiman las ventas mensuales en cuanto a unidades para lograr los objetivos planteados para 2020 y 2021. De acuerdo a estas ventas proyectadas se obtiene que como se mencionaba anteriormente un 78,37% corresponde a costos de las mismas, por lo tanto, sumando los costos totales proyectados del 2020 y del 2021 se obtiene que la inversión a realizar para la incorporación del alcohol etílico a la cartera de productos de Redolfi S.R.L. es de \$ 24.416.566,92

Objetivo específico Nro. 2:

Centrándose en los empleados del área ventas, en nómina de la empresa, se decide la contratación de especialistas en el tema, quienes implementando sus conocimientos profesionales brindan una capacitación en el 2020, la cual es reforzada con una capacitación de la misma índole en 2021, con el objetivo de a partir esta, incrementar su productividad en cuanto a ventas en un 3% para el periodo 2020 respecto de sus operaciones promedio normales y habituales del 2018 y otro 3% en el 2021 respecto de las ventas de año anterior obteniendo así un incremento total del 6% el cual puede ser apreciado en el estado de resultados o Cash Flow proyectado explicados más adelante.

Es importante destacar que el precio de las capacitaciones fue obtenido de una empresa denominada “Educación BIZ” la cual se encuentra certificada por las normas ISO 9001, para lo cual habrá que ver el Anexo N° II para ver su presupuesto. (BIZ, 2020).

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Áreas				
8 Búsqueda de profesionales dedicados al asesoramiento en lanzamientos de nuevos productos en cartera al mercado	01/06/2020	15/06/2020	Gerente Ventas	Ventas	Teléfonos y/o computadoras		\$ -	
9 Selección de la capacitación mas conveniente	15/06/2020	17/06/2020	Gerente Ventas	Ventas	Teléfonos y/o computadoras		\$ -	
10 Comunicación a los empleados en venta sobre la capacitación a realizar	17/06/2020	18/06/2020	Gerente Ventas	Ventas	Telefono, "face to face"		\$ -	
11 Contratación de el/los profesionales	20/06/2020	22/06/2020	Gerente Ventas	Ventas	Honorarios	Profesionales Contratados	\$ -	
12 Capacitación Online	07/08/2020	28/08/2020	Profesional Contratado	-	Plataforma ZOOM a traves de PC, Celular o tablet	Profesionales Contratados	\$ 291.720,00	Ver Anexo II
13	05/02/2021	26/02/2020					\$ 411.325,20	
14 Seguimiento y revisión del cumplimiento de los objetivos planteados en la capacitación online	01/09/2020	31/12/2021	Gerente Ventas	Ventas	Planilla Excel de seguimientos de objetivos		\$ -	

Tabla N° 3

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de acuerdo a los Objetivos ventas obtenidos por CAPACITACIONES		
Mes / Año	Agosto 2020	Febrero 2021
Valor Módulo	\$ 4.290,00	\$ 6.048,90
Cantidad Empleados	68	68
Valor estimado Curso	\$ 291.720,00	\$ 411.325,20
Costo total Año	\$ 291.720,00	\$ 411.325,20
Total presupuestado ANEXO II	\$ 703.045,20	

Tabla N° 4

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto en la Tabla N° 4, y teniendo en cuenta el Anexo II donde se presupuesta el valor de la capacitación por modulo para 1 sola persona se obtiene que el valor del curso para 68 personas (Cantidad de personas estimadas en ventas al no poseer información exacta de la cantidad de empleados por rubro de la empresa) para el periodo 2020 es de \$291.720, al cual se le aplica una inflación del 41% para el periodo 2021, cuyos costos son expresados y se tienen en cuenta para el Cash Flow y Estado de Resultados proyectado.

Objetivo específico Nro. 3:

Siguiendo con el lineamiento del objetivo específico número 1, y teniendo en cuenta que el Plan de inversión estratégica: centro de distribución en construcción, se realiza con la finalidad del: “crecimiento sostenido del volumen de ventas” (Redolfi, 2020), se plantea incrementar un 6% las ventas de productos ya existentes respecto de las ventas anuales, cuyo porcentaje se obtendrá incrementado un 3% las ventas en el año 2020 respecto de las del periodo 2018, y aumentando el restante 3% durante el periodo 2021 teniendo en cuenta el año anterior.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Áreas				
15 Aumentar el volumen de abastecimiento de productos ya existentes	01/05/2020	31/12/2021	Encargado de compras por sucursal	Abastecimiento	Dispositivos móviles	-	\$ 24.372.141,77	Ver Anexo III
16 Ofrecer descuentos por volúmenes de productos ya en cartera	01/05/2020	31/12/2021	Empleados de Ventas	Ventas		-	\$ -	
17 Implementar con un tope mensual descuentos por volúmenes de productos ya en cartera	01/05/2020	31/12/2021	Gerente de Ventas	Ventas		-	\$ 621.952,21	Ver Anexo III
18 Aumentar el manejo de redes sociales tales como instagram y la pagina principal de la empresa	01/06/2020	31/12/2021	Encargado del manejo de redes sociales	Administración	Celular y computadora con acceso a internet	-	\$ -	
19 Publicidad dirigida a clientes actuales	01/08/2020	31/12/2021	Gerente de administración y finanzas	Administración	PC, Celulares, Tablets, Acceso a internet.	-	\$ -	

Tabla N° 5

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla N° 6 se observa los ingresos y costos proyectados para la implementación del plan de acción del objetivo específico Nro. 3. Es importante tener en cuenta que se mantienen las mismas premisas de inflación y porcentajes de costos de ventas que en el objetivo específico Nro. 1. Por tanto, teniendo en cuenta ello, se realiza una estimación mensual de los ingresos que se deberían obtener para cumplir con el objetivo de venta anual. Hay que destacar, que dentro del plan de acción N° 3, en la actividad N° 17 se incluye otorgar descuentos por un tope mensual del 2%, lo que como podemos ver en el presupuesto que se incluye a continuación también fue incluido al

momento de calcular los costos y egresos que iba atraer la implementación de este plan de acción. Es por ello, y como se observa en la información de costos ahí introducida, tendremos un incremento del 2% sobre los costos de ventas los cuales se trauden en promociones.

Presupuesto de acuerdo a los Objetivos Venta 2020 de MERCADERÍAS EN CARTERA										\$ 12.754.305,91			
2020	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES 2020				
Inflación mensual	Acum 11,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	43% (Anual)				
Ventas mensuales en \$	\$ 1.294.849,71	\$ 1.365.088,73	\$ 1.426.517,72	\$ 1.490.711,01	\$ 1.677.623,24	\$ 1.753.116,29	\$ 1.832.006,52	\$ 1.914.446,81	\$ 12.754.360,03				
Costo de Ventas	\$ 598.697,29	\$ 631.173,58	\$ 659.576,39	\$ 689.257,33	\$ 775.679,59	\$ 810.585,17	\$ 847.061,50	\$ 885.179,27	\$ 5.897.210,12				
Otros costos Ventas	\$ 416.115,75	\$ 438.687,91	\$ 458.428,87	\$ 479.058,17	\$ 539.124,69	\$ 563.385,30	\$ 588.737,64	\$ 615.230,83	\$ 4.098.769,15				
Promociones (2%)	\$ 25.896,99	\$ 27.301,77	\$ 28.530,35	\$ 29.814,22	\$ 33.552,46	\$ 35.062,33	\$ 36.640,13	\$ 38.288,94	\$ 255.087,20				
Presupuesto 2020	\$ 1.040.710,03	\$ 1.097.163,26	\$ 1.146.535,61	\$ 1.198.129,71	\$ 1.348.356,74	\$ 1.409.032,80	\$ 1.472.439,27	\$ 1.538.699,04	\$ 10.251.066,48				
Presupuesto de acuerdo a los Objetivos Venta 2021 de MERCADERÍAS EN CARTERA										\$ 18.343.242,76			
2021	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES 2021
Inflación mensual	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	3,42%	41% (Anual)
Ventas mensuales en \$	\$ 1.697.075,05	\$ 1.755.115,02	\$ 1.663.878,29	\$ 1.720.782,93	\$ 1.617.848,82	\$ 1.673.179,25	\$ 1.557.361,78	\$ 1.610.623,56	\$ 1.295.549,80	\$ 1.339.857,60	\$ 1.187.726,34	\$ 1.224.252,09	\$ 18.343.250,54
Costo de Ventas	\$ 784.673,49	\$ 811.509,32	\$ 769.324,36	\$ 795.635,26	\$ 748.041,80	\$ 773.624,83	\$ 720.074,52	\$ 744.701,07	\$ 599.020,99	\$ 619.507,51	\$ 549.166,86	\$ 566.055,20	\$ 8.481.335,20
Otros costos Ventas	\$ 545.375,77	\$ 564.027,62	\$ 534.707,58	\$ 552.994,58	\$ 519.915,45	\$ 537.696,56	\$ 500.477,20	\$ 517.593,52	\$ 416.340,73	\$ 430.579,58	\$ 381.690,35	\$ 393.428,34	\$ 5.894.827,28
Promociones (2%)	\$ 33.941,50	\$ 35.102,30	\$ 33.277,57	\$ 34.415,66	\$ 32.356,98	\$ 33.463,59	\$ 31.147,24	\$ 32.212,47	\$ 25.911,00	\$ 26.797,15	\$ 23.754,53	\$ 24.485,04	\$ 366.865,01
Presupuesto 2021	\$ 1.363.990,76	\$ 1.410.639,24	\$ 1.337.309,51	\$ 1.383.045,50	\$ 1.300.314,23	\$ 1.344.784,98	\$ 1.251.698,96	\$ 1.294.507,06	\$ 1.041.272,72	\$ 1.076.884,24	\$ 954.611,73	\$ 983.968,58	\$ 14.743.027,50
Total presupuestado ANEXO III										\$ 24.994.093,98			

Información Costos de la empresa en realación a sus ingresos de acuerdo al Ejercicio 2018	
Costo ventas	46,24%
Otros costos	32,14%
2020 Agrega Promociones	2,00% relación vtas totales
Costos totales	80,37%

Tabla N° 6

Fuente: Elaboración propia

Es importante considerar una herramienta muy útil para el seguimiento de los planes de acción en la empresa Redolfi S.R.L., la cual es conocida como Diagrama de GANTT. Este permitirá a la empresa planificar las acciones a realizar a lo largo de los periodos 2020 y 2021, es decir el espacio de tiempo que dura este proyecto, para poder evaluar el progreso del mismo y ver en que etapa de implementación de acciones se encuentra la empresa en determinado momento de tiempo.



Tabla N° 7

Fuente: Elaboración propia

Una vez demostrados como van a ser llevados adelante los planes de acción de cada objetivo específico, y expuesto el diagrama de GANTT el cual permitió ver como se correlacionan en espacios de tiempo los objetivos, para de esta manera llegar a un único fin, el cual es incrementar la rentabilidad de la empresa, el cual además nos permitirá utilizar el Plan de inversión estratégica propuesto anteriormente por la empresa, se está en condiciones de demostrar económicamente cuantificando los costos y gastos que esta propuesta tiene para ver si es conveniente en la empresa llevarla adelante. Para ello, será expuesto a continuación un CASH FLOW PROYECTADO y un ESTADO DE RESULTADOS preparados con todos los supuestos de ingresos, gastos y costos presupuestados para el año 2020 y el 2021 a fines de ser tenidos en

cuenta por Redolfi S.R.L. para aceptar la propuesta. A continuación, se observa el Cash Flow calculado para la empresa para los periodos 2020 y 2021, introduciendo en el los ingresos y egresos por cada plan de acción y además proyectando los índices correspondientes para ayudar a la decisión de aceptar o no el proyecto.

CASH FLOW PROYECTADO - REDOLFI S.R.L.		
	2020	2021
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan Acción 1 - Venta de alcohol Etilico	\$ 12.754.306	\$ 18.343.243
Plan Acción 2 - Capacitaciones	\$ 9.565.729	\$ 13.892.309
Plan Acción 3 - Aumento ventas productos Cartera	\$ 12.754.306	\$ 18.343.243
TOTAL DE INGRESOS	\$ 491.040.778	\$ 693.491.470
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 293.960.003	\$ 414.483.604
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156
Plan Acción 1 - Venta de alcohol Etilico	\$ 9.995.550	\$ 14.375.599
Plan Acción 2 - Capacitaciones	\$ 291.720	\$ 411.325
Plan Acción 3 - Aumento ventas productos Cartera	\$ 10.250.637	\$ 14.742.464
TOTAL DE EGRESOS	\$ 399.479.423	\$ 563.836.928
UTILIDAD BRUTA	\$ 91.561.354	\$ 129.654.542
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 32.046.474	\$ 45.379.090
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 59.514.880	\$ 84.275.452

Inversión a realizar	-\$ 50.067.295
Flujo del periodo 1	\$ 59.514.880
Flujo del periodo 2	\$ 84.275.452

VAN	\$ 27.038.007,26
TIR	102%

ROI	
Beneficios	\$ 85.653.135,64
Costos	\$ 50.067.295,20
ROI	71%

Consideraciones Generales	
1. El aumento de ingresos será en porcentajes preestablecidos por cada año y plan de acción	
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas se mantendrá en los mismos niveles del 2018	
3. Los ingresos y egresos se ajustan de acuerdo a la inflación obtenida por las estimaciones que realiza el BCRA en el Relevamiento de Expectativas del Mercado (Tabla A)	
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018	
6. Se toma como referencia TASA LELIQ 01/04/2020 = 38%	

Tabla A: Inflación de acuerdo al REM	2020	43%
	2021	41%

Tabla N° 8

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone el Estado de Resultados proyectado para Redolfi S.R.L., en el cual se aprecia como la empresa incrementaría sus ventas de acuerdo a los objetivos específicos aquí planteados. Es importante considerar que al plantear los ingresos para cada año también son introducidos los costos y gastos que ellos aparejan. Por tanto, en relación a todo lo nombrado y expuesto anteriormente, y a fines de comparar anualmente la evolución de la utilidad de la empresa en el cuadro es expuesto el margen de utilidad neta, el cual es utilizado para las conclusiones de este.

ESTADO DE RESULTADOS				
Cuentas	Anexo	al 31/12/2021	al 31/12/2020	al 31/12/2018
Ventas Rubro Almacen		\$ 380.345.528,49	\$ 269.748.601,76	\$ 188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		\$ 262.567.146,74	\$ 186.217.834,57	\$ 130.222.261,94
Venta de Alcohol		\$ 18.343.242,76	\$ 12.754.305,91	\$ -
Capacitaciones		\$ 13.892.308,86	\$ 9.565.729,43	\$ -
Aumento ventas productos en cartera		\$ 18.343.242,76	\$ 12.754.305,91	\$ -
Total Ventas del Ejercicio		\$ 693.491.469,61	\$ 491.040.777,59	318.857.647,78
Costo de venta del alcohol		\$ 14.375.599,35	\$ 9.995.549,54	\$ -
Costo de ventas de productos en cartera		\$ 14.375.599,35	\$ 9.995.549,54	\$ -
Promociones productos - excepto alcohol etílico		\$ 366.865,01	\$ 255.087,20	\$ -
Costos de Venta	VI	\$ 297.262.357,81	\$ 210.824.367,24	\$ 147.429.627,44
Otros costos de venta	VII	\$ 206.607.829,42	\$ 146.530.375,48	\$ 102.468.794,04
Total Costos de Ventas		\$ 532.988.250,95	\$ 377.600.929,01	249.898.421,48
Resultado Bruto		\$ 160.503.218,66	\$ 113.439.848,58	\$ 68.959.226,30
Gastos de capacitaciones		\$ 411.325,20	\$ 291.720,00	\$ -
Gastos en Administración	VII	\$ 15.464.931,13	\$ 10.968.036,26	\$ 7.669.955,43
Gastos en Comercialización	VII	\$ 22.935.657,25	\$ 16.266.423,58	\$ 11.375.121,39
Resultado Actividad Principal		\$ 121.691.305,08	\$ 85.913.668,74	\$ 49.914.149,49
Resultado Financiero	VII	\$ 79.637.191,01	\$ 56.480.277,31	\$ 39.496.697,42
Resultado NETO		\$ 42.054.114,08	\$ 29.433.391,43	\$ 10.417.452,07
Otros Ingresos y Egresos	VI	-\$ 1.786.155,59	-\$ 1.266.777,01	-\$ 885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		\$ 40.267.958,49	\$ 28.166.614,42	\$ 9.531.594,02
Impuesto a las Ganancias		\$ 14.093.785,47	\$ 9.858.315,05	\$ 3.336.057,91
Resultado Final		\$ 26.174.173,02	\$ 18.308.299,37	\$ 6.195.536,11
Margen de utilidad NETA		3,77%	3,73%	1,94%

Tabla N° 9

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Conclusiones

A partir de todo lo expuesto anteriormente se está en condiciones de recomendar a la empresa Redolfi S.R.L. ACEPTAR la propuesta de inversión planteada a lo largo de este trabajo.

Existen varios resultados que indican que la propuesta debería ser aceptada en su totalidad, es por ello que a continuación se desarrollan todos ellos en detalle.

Antes de comenzar a enunciar los mismos, debemos indicar, como se expuso en el Cash Flow Proyectado, en el Estado de Resultados y en los Anexo I, II y III que los resultados están condicionados por la inflación de este País, Argentina, por tanto, es una variable muy importante a tener en cuenta en el rubro del Comercio Mayorista como se encuentra la empresa Redolfi S.R.L., debido a su alta rotación de mercaderías. Por ello, se tomó como referencia el Relevamiento de Expectativas de mercados que realiza el Banco Central de la República Argentina (BCRA, REM, 2020) el cual arroja como resultados que para el año 2020 la inflación sería del 43% anual y para el siguiente año, el 2021 rondaría en un 41% anual.

Dicho esto, y a partir de los objetivos específicos y general planteados en este reporte de caso, vemos que en primer lugar el Cash Flow Proyectado muestra resultados muy positivos para la empresa. En cuanto al primer índice que encontramos dentro de este, el VAN, es decir, el valor actual neto, se obtiene que este es positivo, por tanto, indica que el proyecto además del rendimiento mínimo esperado, nos ofrece un beneficio adicional por realizarlo. Por tanto, como el VAN tiene un resultado mayor a 0 ha cumplido con la tasa de referencia para inversiones sin riesgo elegida y, además, ha generado una ganancia o beneficio adicional. Cabe destacar que la tasa de Referencia de inversión elegida para la realización de este índice es la de “Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas” al 01/04/2020 la cual arroja un porcentaje del 38%. (BCRA, Letras de Liquidez, 2020). En cuanto al segundo índice, la TIR, es decir la tasa interna de retorno, se obtiene que con la inversión propuesta para la empresa la misma sería del 101%. En este caso, el índice también avala la recomendación de aceptar el proyecto, debido que genera rentabilidad en un 101% respecto de la inversión que la empresa realiza. Por otro lado, y comparando este resultado con la tasa de referencia de las

LELIQ del 38% se dice que realizar todo lo propuesto a la empresa va a generar un 63% de ganancias adicionales a las que la empresa hubiese ganado si el monto de inversión hubiera sido utilizado en LELIQ. Por último, en cuanto al tercer índice que aparece en el Cash Flow proyectado, es decir el ROI (Retorno sobre la inversión) se puede decir que este permitirá conocer cuánto dinero la empresa perdió o ganó con las inversiones realizadas en el proyecto, a lo que también obtenemos que su resultado es positivo, debido que dicho índice arroja un resultado del 71%, el cual representa las ganancias de la empresa de acuerdo a las inversiones realizadas.

Por último, y de acuerdo al Estado de Resultados introducido en este trabajo, elaborado mediante las estimaciones de ingresos y egresos que realizaría la empresa en caso de aceptar este proyecto, se obtiene un resultado muy satisfactorio para Redolfi S.R.L. y además para el planteo de este trabajo. Esto es así, ya que se cumple con el objetivo principal de este, en el cual se planteó aumentar las ventas totales en un 18% con la finalidad incrementar su utilidad para fines del año 2021 en más de 1% y cumplir con el Plan de inversión estratégica propuesto por la empresa. Es evidente mencionar el cumplimiento del mismo, ya que, a través de la implementación de los objetivos específicos planteados, es decir la introducción de un nuevo producto a la cartera de la empresa, el alcohol etílico, las capacitaciones al personal en ventas y el aumento de productos ya existentes en cartera, se logró un aumento de la utilidad neta de la empresa a un 3,77% el cual en el ejercicio 2018 se ubicaba en los 1,94 puntos porcentuales. Por tanto y para concluir, se recomienda a Redolfi S.R.L. aceptar el proyecto aquí planteado ya que todos los indicadores expuestos avalan dicha decisión, y además se incrementaría en un 1.83% la utilidad de la empresa, siendo esto muy beneficiosos para sus socios.

Capítulo VI. Referencias

- (s.f.). Obtenido de
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23930/Dir%20estrat%C3%A9gico%20internacionalizaci%C3%B3n%20moda.pdf?sequence=>
- (2010). Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>
- (2013). Obtenido de Jimenez Herrero :
http://www.fgcsic.es/lychnos/es_ES/articulos/transporte_movilidad_claves_para_la_sostenibilidad
- (2014). En H. Jones, *Administracion Estrategica* (págs. 11-12). Mexico.
- (2015). En H. J. Schilling, *Admiistracion estrategica* (págs. 11-12). Mexico.
- Administracion Estrategica . (2014). En H. Jones, *Administracion Estrategica* (págs. 11-12). Mexico .
- Administracion Estrategica . (2015). En H. J. Schilling, *Administracion Estrategica* (págs. 11-12). Mexico .
- Aguilar, M. (Octubre de 2016). *Grandes Pymes*. Obtenido de
<https://www.grandespymes.com.ar/2016/10/15/problemas-frecuentes-en-el-control-de-inventarios-falta-de-registros/>
- BBC. (2019). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>
- BCRA. (1 de Abril de 2020). *Letras de Liquidez*. Obtenido de BCRA: Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.
- BCRA. (2020). *REM*. Obtenido de BCRA:
https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Coulter, R. (2014 pagina 312). *Robbins Coulter Administracion* . Mexico.
- Coulter, R. (2014). *Robbins Coulter* . Mexico .
- Gabinete.Nacional.Cambio.Climático. (2017). *Argentina.Gob.Ar*. Obtenido de
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/sustentabilidad/cambioclimatico/gabinetenacional/2016-2019/pnamcc/transporte>
- HAMMER™, A. &. (2020). *ARM & HAMMER™*. Obtenido de
<https://www.armandhammer.com/about-us>
- <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>. (s.f.). Obtenido de
<https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>

- INNOVAR revista de Ciencias Administrativas y Sociales . (s.f.). *Ciencias Administrativas y Sociales* .
- Jones, H. (2015). Jones, Hill. En H. Jones, *Administracion Estartegica* (págs. 11-12). Mexico.
- MiPyME, R. (2020). *AFIP*. Obtenido de Micrositio Pyme:
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Mundial, B. (15 de Octubre de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Parada. (2013). *Pascual Parada*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter.Michael. (2012). *Dirección de Marketing Kotler Keller*. México: Pearson Educación.
- Redolfi, A. J. (2020). *Canvas Siglo XXI*. Obtenido de
<https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Robbins Coulter . (2014). En R. Couletr. Mexico .
- STRATEC* . (2014). Obtenido de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Trabajo., M. d. (2020). *Boletin de Estadísticas Laborales*. Obtenido de Argentina.gob:
<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp>

Páginas WEB: Recuperadas de su sitio por última vez: Julio 2020.

Capítulo VI. ANEXOS

ANEXO I: Precio de Alcohol etílico

INICIO + PRODUCTOS + CONTACTO + PREGUNTAS FRECUENTES

+
bialcohol

+
bialcohol

buen

buen

Inicio / Alcohol Puro 96%

ALCOHOL PURO 96%

Producto	Precio
ALCOHOL AL 96% ALIMENTICIO 250ML	\$48,20
COMBO 12 ALCOHOL ETÍLICO 96% 1L	\$2.319,24
COMBO 12 ALCOHOL ETÍLICO AL 96% 500ML	\$1.378,08
ALCOHOL ETÍLICO AL 96% 500ML	\$116,90

Aclaración: 500ml (Pack 12 unidades) = \$1.378,08

ANEXO II : Precio de las capacitaciones

EDUCACIÓN BIZ

Catálogo Buscar curso...

INSTITUTO CERTIFICACIÓN ISO 9001

Instituto Cursos Programas Ejecutivos Calendario Promociones Alumnos 0810-220-8148

Curso de Técnicas de Ventas
Desarrollando las habilidades para que los clientes den el sí

Desarrolla las habilidades que te permitirán lograr tus **objetivos de ventas** y construir relaciones de largo plazo con tus **clientes**. Aprende a detectar rápidamente sus necesidades y cómo satisfacerlas. Desarrolla tus **habilidades de persuasión** para generar interés y cerrar las **oportunidades de ventas**.

Costo y duración
\$4290
 12 hs

Inscribirme

Dificultad No incluye PC

CASH FLOW PROYECTADO CON HONORARIOS - REDOLFI S.R.L.		
	2020	2021
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan Acción 1 - Venta de alcohol Etilico	\$ 12.754.306	\$ 18.343.243
Plan Acción 2 - Capacitaciones	\$ 9.565.729	\$ 13.892.309
Plan Acción 3 - Aumento ventas productos Cartera	\$ 12.754.306	\$ 18.343.243
TOTAL DE INGRESOS	\$ 491.040.778	\$ 693.491.470
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 293.960.003	\$ 414.483.604
Gastos de Comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657
Gastos Administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931
Gastos Financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156
Plan Acción 1 - Venta de alcohol Etilico	\$ 9.995.550	\$ 14.375.599
Plan Acción 2 - Capacitaciones	\$ 291.720	\$ 411.325
Plan Acción 3 - Aumento ventas productos Cartera	\$ 10.250.637	\$ 14.742.464
Honorarios	\$ 141.300	\$ 269.412
TOTAL DE EGRESOS	\$ 399.620.723	\$ 564.106.340
UTILIDAD BRUTA	\$ 91.420.054	\$ 129.385.130
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 31.997.019	\$ 45.284.795
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 59.423.035	\$ 84.100.334

Inversión a realizar	-\$ 50.478.007
Flujo del periodo 1	\$ 59.423.035
Flujo del periodo 2	\$ 84.100.334

VAN	\$ 26.625.528,51
TIR	101%

ROI	
Beneficios	\$ 85.653.135,64
Costos	\$ 50.478.007,20
ROI	70%

Consideraciones Generales

1. Se incorporan los Honorarios en caso de que la empresa ACEPTE el proyecto

RESOLUCIÓN 74/19 RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019) ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"	
Valor del modulo	\$ 1.570,00
Modulos estimados mensualmente	10
Honorarios estimados para periodo 2020	\$ 141.300,00
Honorarios estimados para periodo 2021	\$ 269.412,00