



Trabajo Final de Graduación

“A.J. & J.A Redolfi SRL: Diseño de una Planificación Estratégica”

Autor: Silva, Hugo Ricardo

DNI: 32.955.286

Número de Legajo: VADM13698

Carrera: Licenciatura en Administración

## Contenido

<b>Resumen/Abstract</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	2
<b>Análisis de situación</b> .....	4
<i>Análisis PESTEL</i> .....	4
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	6
<i>Cadena de valor</i> .....	7
<i>Análisis FODA</i> .....	10
<i>Matriz de BCG</i> .....	11
<b>Marco Teórico</b> .....	14
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	17
<b>Propuesta</b> .....	19
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	25
<b>Referencias</b> .....	26
<b>Anexo</b> .....	27

## Índice de imágenes y tablas

Ilustración 1: Matriz BCG (Espinosa,2020) .....	11
Ilustración 2: Planes de Acción .....	22
Ilustración 3: Diagrama de GANTT .....	23
Ilustración 4: ROI .....	24

## Resumen/Abstract

El presente reporte propone un plan estratégico de desarrollo de mercado a través de políticas de costos para la empresa Redolfi SRL, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que brindan la pandemia y la utilización de nuevas tecnologías, y de esta manera crear nuevas ventajas competitivas que permitan expandir la empresa.

La experiencia laboral adquirida en una distribuidora, sumado a los conocimientos brindados en la universidad, van a dar como resultado el desarrollo del presente trabajo.

**Palabras claves:** planificación estratégica; desarrollo de mercado; productos masivos; costos; nuevas tecnologías.

This report proposes a strategic market development plan through cost policies for the company Redolfi SRL, with the aim of taking advantage of the opportunities offered by the pandemic and the use of new technologies, and in this way create new competitive advantages that allow the company to expand.

The work experience acquired in a distribution company, added to the knowledge provided at the university, will result in the development of this work.

**Keywords:** strategic planning; market development; massive products; costs; new technologies.

## Introducción

El presente reporte tiene por objetivo desarrollar un plan estratégico para implementar mejoras dentro de la firma A.J. & J.A Redolfi SRL, que se adecúe a las nuevas realidades del contexto actual.

A.J. & J.A Redolfi es una empresa familiar, con origen en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, que tiene más de 50 años de experiencia en la comercialización de productos alimenticios si consideramos el inicio de los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi en septiembre del año 1950, cuando ambos adquirieron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En el año 1975, esta sociedad de hermanos se disuelve de común acuerdo, y Alonso emprende el negocio de distribución mayorista junto con su hijo José (actual presidente de la empresa) conformando en ese momento A.J. y J.A Redolfi Sociedad de Hecho.

Con el paso de los años, se fueron expandiendo a otras localidades de Córdoba a medida que iban consiguiendo acuerdos con importantes marcas como el caso de la tabacalera Massalin Particulares (cigarrillos *Marlboro* y *Philip Morris* entre otros).

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi SRL, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi SRL, destinada a la distribución de helados *La Montevideana* y productos congelados de *McCain*, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

A fines de diciembre de 1993, la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. A partir de este evento, se suscitó un complejo proceso de sucesión de la empresa, no exento de conflictos familiares entre los hijos de Alonso.

Desde el año 2007 la sociedad quedó conformada con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos.

Hoy en día, además alimentos abarca la venta de refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A.,

Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Y tiene aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados.

El problema detectado es la baja rentabilidad producto del crecimiento exponencial a lo largo de estos años que no fue acompañado de un manejo acorde a la envergadura de la empresa, ni adaptada a los cambios tecnológicos. Todo esto conlleva a la mala administración de recursos, lo cual, a través de una planificación estratégica se puede mejorar, ya sea reduciendo costos para un mismo nivel de producción o una mejora de ingresos para el nivel actual de gastos.

Uno de los ejemplos más claros sobre la importancia de la planeación estratégica dentro de la empresa es Coca-Cola, la cual a pesar de ser la marca número 1 a nivel mundial, dentro del rubro de bebidas sin alcohol, no se queda con eso, sino que cada año busca reafirmar su posicionamiento con promociones y publicidades de distinta índole. Por ejemplo, en Egipto, ha construido 650 instalaciones para facilitar el acceso al agua potable, y en India ha mejorado escuelas (Ortiz, 2020).

Por ejemplo, Wal-Mart, crea valor para sus clientes localizando las tiendas en áreas suburbanas y rurales, y ofreciendo precios bajos, una amplia gama de categorías de productos, y pocas alternativas dentro de cada categoría de productos. De manera consistente con su estrategia, Wal-Mart desarrolló la capacidad de mantener los costos a un nivel bajo, negociando con firmeza precios bajos con sus proveedores a cambio de altos volúmenes de compra, y manteniendo a la vez un ambiente austero y consciente en los costos (Horngren, 2012).

Mencionadas estas consideraciones, este trabajo busca proponer una planificación estratégica a fin de poder facilitar una reestructuración global de la empresa a fin de mejorar la rentabilidad actual.

## Análisis de situación

Esta sección incluye una recopilación de información tendiente a definir en qué entorno se encuentra nuestra organización, a fin de poder conocer más sobre aspectos macro, micro e internos de la organización.

### *Análisis PESTEL*

Uno de los instrumentos que facilita la investigación y que permite que las empresas puedan definir su entorno, a través del análisis de una serie de factores es el Análisis PEST, PESTEL o también conocido como PESTLE, el mismo se trata de la interpretación, de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales (Fahey y Narayanan, 1968)

**FACTORES POLITICOS:** Actualmente desde el aspecto político, podría considerarse que el actual gobierno nacional a través de distintas medidas intentaba que se mantenga el consumo a fin de motorizar la producción nacional. Un ejemplo de esto es el Plan Argentina Hace, una iniciativa para generar 20.000 puestos de trabajo en todas las provincias del país a través de un programa de infraestructura de ejecución rápida con mano de obra local y una inversión de 8.500 millones de pesos (Argentina.gob.ar, 2020). Si bien esto impacta de manera directa en la construcción, también hay que tener en cuenta que esto impacta de manera indirecta en el consumo.

Otro punto a considerar es el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), el cual benefició a 8.857.063 personas, lo que implicó que más de 88.000 millones de pesos se vuelquen principalmente al consumo (Clarín, 2020)

No menos importante, la presión fiscal es alta y los cambios abruptos en algunos impuestos y regímenes de información, vuelven engorrosas algunas tareas administrativas y contables.

**FACTORES ECONOMICOS:** existen varios altibajos, entre los que se puede considerar la influencia de los factores políticos enunciados en el párrafo anterior. Como contrapartida hay que mencionar una fuerte presión sobre el aumento del valor del dólar desde hace unos meses y de manera sostenida, lo cual impacta de manera negativo en muchos costos. Además, no cesaron los aumentos de la energía eléctrica, y si bien el precio del petróleo meses atrás ha llegado a valores negativos (un hecho histórico no menos importante) eso no implicó una disminución del precio de los combustibles (Pagina12, 2020).

En cuanto a la inflación, si bien se intenta un control de precios a través de los *precios cuidados*, en marzo del 2020 la variación mensual fue del 3,3% y variación interanual fue del 48,4%. Lo cual representa un tope de rentabilidad en varios productos.

Dentro del sector de los supermercados, la variación las ventas en valores constantes fue 5,3% con respecto al año anterior; y en el sector de los autoservicios mayoristas la variación registrada interanualmente fue del 11,4% considerando precios constantes, mientras que en valores corrientes llegó a 72,1% con respecto al año anterior. Con lo que podría considerarse que este rubro no fue afectado de manera negativa en los últimos 12 meses antes de la cuarentena (INDEC, 2020)

Uno de los factores a destacar es la propagación del COVID-19 a nivel mundial que tuvo sus inicios a fines del 2019 en Wuhan, China, y llegó a la Argentina a principios de marzo del 2020.

Esto tuvo como resultado que muchos países cesen muchas actividades económicas, los vuelos internacionales se suspendieron, se cerraron fronteras, muchos países determinaron el aislamiento social obligatorio, y se espera una fuerte recesión a nivel mundial.

**FACTORES SOCIALES:** Esta pandemia tuvo y tiene muchas implicancias de distintos indoles en nuestro país, desde la suspensión de las clases de manera presencial en los distintos niveles educativos, las nuevas costumbres de higiene que se fomentan en los medios, las limitaciones de distintas actividades salvo las esenciales, el temor de contagio a través de los materiales, las personas evitan asistir a los comercios, y si lo hacen se focalizan en la compra de bienes de primera necesidad.

Dentro de las actividades esenciales se permiten la producción y distribución de alimentos a fin de evitar los desabastecimientos y generar un mayor caos dentro del país. Por tal motivo, podría considerarse que este rubro tal vez sea uno de los menos afectados por esta pandemia.

Otro aspecto a tener en cuenta es el crecimiento poblacional, que implica más consumidores potenciales. Para el 2020 se tiene una población estimada de 45.376.763 habitantes (INDEC, 2020)

**FACTORES TECNOLOGICOS:** los avances tecnológicos en la última década macaron un punto de inflexión y cambios en muchas costumbres. Es muy común que la mayor parte de la sociedad viva conectada a internet ya sea a través de una computadora o incluso desde el celular. Las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, entre

otros), los sitios web, aplicaciones móviles y los medios electrónicos de pagos (Transferencias, MercadoPago) acortaron grandes distancias y produjeron un ahorro de tiempo para todos los sectores, favoreciendo las ventas de cualquier producto.

Desde el punto de vista de la distribución, cada año salen nuevos camiones y utilitarios que favorecen el transporte de mercaderías. Además, Córdoba cuenta con una excelente infraestructura vial que favorece la movilidad hacia cualquier punto de la provincia.

**FACTORES ECOLOGICOS:** hoy en día es un muy frecuente escuchar hablar del cuidado del medioambiente y el uso racional de los recursos, desde utilizar un Split en 24°, abrir las ventanas en días soleados, la implementación de la energía solar; la concientización del uso de estos elementos está tomando mayor importancia en los planes de estudios incluso desde los niveles iniciales de educación.

Ninguna industria no se encuentra exenta de estas consideraciones, y cada día es más común observar la implementación de nuevas prácticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE).

**FACTORES LEGALES:** en los últimos años la legislación tuvo muchos cambios en materia impositiva, reforma previsional para el cálculo de las jubilaciones y pensiones, un intento de flexibilización laboral. Muchas de estas modificaciones fueron intentos de potenciar al sector patronal en detrimento de derechos de los trabajadores. En cuanto a la legislación referida al sector alimenticio ya en párrafos anteriores se menciona a los precios cuidados, los cuales acotan el margen de ganancia de los mayoristas y minoristas.

### *Cinco Fuerzas de Porter*

Otra herramienta de análisis, para identificar los límites de una industria, es el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En este segmento productivo, considerándolo como el sector mayorista de alimentos, *el riesgo de ingreso de nuevos potenciales competidores* es bajo en función de los altos costos de inversión que representan este tipo de emprendimientos. Conjuntamente, hay que tener en cuenta que muchas marcas de primer nivel pactan la exclusividad de ventas de sus productos con determinadas distribuidoras, con lo cual representa otro limitante para ingresar a dicho sector.

*La intensidad de la rivalidad entre las compañías* establecidas es bastante alta. A los competidores se los puede clasificar en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales, y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Al referirnos al sector de alimentos, es evidente que esto implica una gran cantidad de demandantes lo que también deriva en una competencia entre los oferentes para ganar una mayor cuota del mercado.

*El poder de negociación de los compradores* dentro de este segmento es básicamente nulo. Los clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Y como se hizo mención en la introducción, ascienden a unos 6.000 clientes en total.

En cuanto al *poder de negociación de los proveedores* también es bastante escaso. El margen de marcación o *mark up* que aplican los mayoristas oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

La línea de productos que ofrece este sector es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Por último, cabe analizar *la cercanía de los servicios sustitutos* para esta industria. Si nos enfocamos en el sector retail mayorista de productos de consumo masivo tal vez no encontremos muchos sustitutos. Tal vez los que puedan satisfacer la misma necesidad podrían ser los minoristas o en algunos casos como los alimentos, los vendedores de productos caseros y artesanales; los cuales, si bien no alcanzan una producción muy significativa en comparación con los mayoristas, en la actualidad existe una fuerte tendencia al desarrollo de nuevos emprendimientos de este tipo. Haciendo nuevamente una mirada rápida a sitios web se amplía el abanico de posibles sustitutos desde otras locaciones.

La principal generadora de la rentabilidad en sí misma, dentro de este rubro, es la rotación de la mercadería. Por eso se busca una atomización de clientes, vendiéndoles diversidad de productos, como en cualquier rubro masivo. A fin de no depender de unos cuantos clientes, ni de unos productos claves.

### *Cadena de valor*

Luego de los análisis realizados, nos resta una mirada interna a la organización seleccionada. La cadena de valor es una de las herramientas más usadas para este tipo de estudios.

“Todas las funciones de una compañía —como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos—participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento

de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación. (...) El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.” (Hill y Gareth, 2009, p.83)

Dentro de esas actividades esenciales encontramos *investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes*. Y se consideran actividades de apoyo a los *sistemas de información, administración de materiales y recursos humanos*.

*Investigación y desarrollo*: esta función se encarga de los servicios que presta la empresa con la finalidad de buscar una diferenciación del resto, es la implementación misma de innovaciones. En este sentido, si bien este aspecto no tiene tanta injerencia, se puede mencionar que Redolfi SRL es una empresa en constante crecimiento. Motivo por el cual, por ejemplo, en la localidad de James Craik 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. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

#### *Producción*

Esta área, una de las principales, es la que desarrolla el ciclo productivo, que lo podemos considerar como el abastecimiento, la recepción y las ventas. Redolfi cuenta con los espacios necesarios para el almacenamiento, más considerando que se encuentra en una mudanza de sus depósitos. Tal vez podrían hacerse correcciones o hincapié en la forma la ubicación de las mercaderías de mayor rotación a fin de reducir costos de tiempo en los traslados.

#### *Mercadotecnia y ventas*

La venta, se realiza casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. 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.

Redolfi SRL no tiene 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.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Y en el caso de todos sus vehículos, los mismos se encuentran ploteados e identificados.

#### *Servicio a clientes*

El rol a considerar en este aspecto es el servicio posventa. En el caso de los productos de venta masiva, muchas veces el *feedback* se tiene a través de los preventistas, que al interactuar cada 10 o 15 días con los distintos responsables de compras de supermercados y kioscos, obtienen los datos necesarios de cuáles son los productos más vendidos o incluso son los que reciben las sugerencias sobre las propiedades de los productos. De esta forma, los mismos vendedores, muchas veces comparten estas informaciones con los potenciales clientes, o incluso con los actuales.

#### *Sistemas de información*

En cuanto a los sistemas de información, un aspecto que tiene bastante importancia en las tareas administrativas y organizativas; si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

La empresa posee un sistema informático que determina también la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

#### *Administración de materiales*

Este es otro atributo que no tiene muchos sobresaltos. Para realizar una óptima distribución entre sus distintas sucursales en la provincia de Córdoba y servicio a sus

clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

#### *Recursos humanos*

Los recursos humanos en esta empresa tienen vital importancia actualmente por la falta de profesionalización. En este momento se cuenta con un plantel compuesto por 170 empleados. Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y da trabajo a personas locales.

No tiene un proceso de selección de los empleados. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

Producto de todo este análisis se puede considerar que las principales actividades esenciales de mayor influencia son *ventas y producción*, y dentro de las actividades de apoyo *recursos humanos*.

#### *Análisis FODA*

##### Fortalezas

- Vende productos de primeras marcas: lo cual facilita las ventas al ser productos conocidos.
- Experiencia en el rubro: la trayectoria que se tiene implica un mayor conocimiento del mercado con respecto a nuevos competidores.
- Servicio posventa: implica un acercamiento a los clientes y a su vez se transforma en un asesoramiento para futuros clientes.
- Gran variedad y calidad de productos: la no dependencia de un solo producto o cliente facilita un gran abanico de posibilidades.

##### Oportunidades

- La venta de alimentos es considerada un servicio esencial en esta pandemia, lo que beneficia al sector.
- La mayor emisión monetaria de los últimos tiempos sumado al punto anterior hace que sea un rubro atractivo.

- El auge de las redes sociales como un facilitador de ventas.

#### Debilidades

- Estrategia publicitaria inexistente o casi nula: es un aspecto a mejorar.
- Poca capacitación al personal: la falta de profesionalización produce errores o ineficiencias que se traducen en mayores costos.
- Limitación de infraestructura.

#### Amenazas

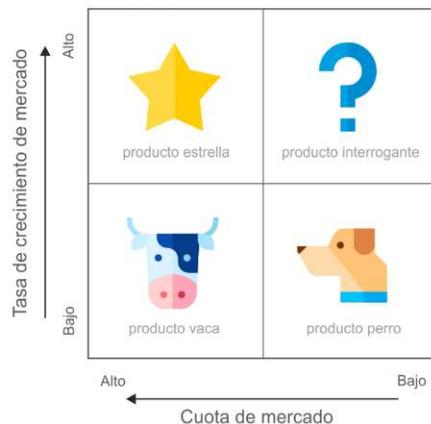
- Mucha competencia en la zona
- Posibilidad de aumento de la presión fiscal canalizada en nuevos impuestos.
- El precio del dólar y de los combustibles derivan en aumentos de costos.
- Inestabilidad política y económica.

De acuerdo a la combinación de éstas podemos enfocarnos en estrategias de crecimiento (FO), estrategias de refuerzo (DO), estrategias de defensa (FA) o estrategias de retiro (DA). Considerando que las amenazas con las que cuenta no son diferentes a las de cualquier empresa, y no son tan influyentes en comparación con los otros aspectos, este trabajo va a hacer hincapié básicamente en estrategias de crecimiento y de refuerzo, a fin de contrarrestar la baja rentabilidad mencionada en la introducción.

#### *Matriz de BCG*

Este análisis nos servirá para dos cosas, para saber si en que posición se encuentra la cartera de negocios de la empresa y para determinar en que etapa se encuentra la misma.

*Ilustración 1: Matriz BCG (Espinosa, 2020)*



Fuente: <https://ejemplos.net/ejemplos-de-matriz-bcg/>

De acuerdo a la información recopilada, podría decirse que la empresa Redolfi SRL es un cuenta con varios negocios *vaca lechera* por contar con una alta cuota del

mercado y si bien se su tasa de crecimiento de mercado aumenta, ya lo está haciendo en menor medida. Actualmente se generan fondos y utilidades, sus productos y modelo de negocio ya demostró su validez en el mercado.

A su vez, considerando las etapas de evolución de los productos, introducción (*producto incógnita*), crecimiento (*producto estrella*), madurez (*producto vaca lechera*) y declive (*producto perro*), podemos decir que nuestra empresa bajo análisis cuenta con varias líneas de negocios que aún le quedan bastante ciclo de vida si llega a focalizar sus esfuerzos para aumentar la rentabilidad, entre ellos los alimentos, los cigarrillos, y artículos de limpieza.

Si miramos el estado de resultados que se acompaña en el anexo, se puede inferir que las dos principales unidades de negocios son el *rubro almacén* y el *rubro cigarrillos y golosinas*. También, a partir de ese estado de resultados, podemos observar que a lo largo de estos últimos años el *rubro almacén* representa casi un 60% del total de ventas y el *rubro cigarrillos y golosinas* entre 40 y 41%.

Analizando el aumento de las ventas en valores nominales de cada rubro, el primero tuvo un incremento de ventas del 25% entre el 2016 y el 2017, y un 15% entre el 2017 y el 2018. Por su parte, el *rubro cigarrillos y golosinas* aumentó 25% y 17% para los mismos periodos.

Ahora bien, si estudiamos los precios reales o constantes considerando la inflación de esos años, seguramente vamos a concluir que no hubo un aumento significativo de la tasa de crecimiento de ambas unidades de negocios. Es decir, no se vendieron más unidades de productos, sino que el aumento de ventas es el reflejo del componente inflacionario de nuestra economía argentina.

Con esto se demuestra numéricamente lo mencionado párrafos atrás, las principales unidades de negocios de Redolfi SRL son *vacas lecheras*.

En las industrias de mayoristas de productos de consumo masivo es común contar con algunos *productos perro*, los cuales no generan ni las ventas esperadas ni una rentabilidad tentadora. Pero, por lo general, estos productos representan un porcentaje ínfimo en el abanico de productos ofrecidos. Incluso muchas veces se modifica su elaboración, su presentación, su *packaging*, o hasta se discontinua su producción en las mismas fábricas productoras de estos. Un claro ejemplo sucede dentro del grupo Arcor (y sus distintos productos de marcas Arcor, Bagley, Campgnola, etc), de los cuales, algunos tal vez los vendió en su momento Redolfi SRL, y otros tal vez ni llegaron a

pasar por los depósitos de éste, con lo que podemos concluir la poca significatividad o influencia de estos productos dentro de nuestra empresa bajo la lupa.

## Marco Teórico

Primero, necesitamos de conocer un poco más acerca de la planeación estratégica, la cual consta de 5 pasos.

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias. (Hill y Jones, 2009, p.10)

Siguiendo las ideas del mismo autor, las estrategias pueden ser de funciones (mejora la eficacia operacional), de negocio (genera una ventaja competitiva), global (crecer fuera del país de origen) o corporativas (maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización)

Para el desarrollo del marco teórico de esta investigación se extrajo información de artículos científicos consultados en bases de datos como ebook21, Redalyc y Google Académico donde se consiguieron varios documentos, de los cuales se utilizaron los más concretos relacionados con este trabajo (planificación estratégica).

Desde la visión de Koontz, Weihrich y Cannice (2012), a través de la planeación determinará hacia donde se dirige una empresa. Además de definir el propósito se definirá los cursos de acción y la asignación de recursos para lograr los objetivos establecidos.

Para Horngren, Datar y Rajan (2012) la estrategia especifica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores.

En el nivel de negocios, la estrategia hace referencia a la competencia de la empresa y la forma en que cada una logra posicionarse en el mercado para alcanzar la ventaja competitiva. En este sentido, la estrategia de negocios define el segmento de clientes al cual estará dirigida la oferta de la empresa, qué necesidades y deseos de los clientes intentará cumplir y qué acciones realizará para lograrlo. Se pueden definir dos tipos de estrategias de negocios que los administradores eligen para competir en el mercado y lograr que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo: costos bajos y diferenciación. A través de la primera, se logra que una empresa obtenga costos más bajos que los de sus rivales, incremente su participación de mercado y sostenga o aumente su rentabilidad. Por su parte, a través de la diferenciación, las empresas distinguen sus productos o servicios para alcanzar un valor agregado que los diferencie de la competencia (Hill y Jones, 2009).

De acuerdo a Thomson (2016) la *estrategia de negocio* debe considerarse realizada en equipo, con el aporte de todos los responsables de áreas. A su vez, esta estrategia se desdobra en *estrategias de áreas funcionales* relacionadas con los mandos medios y *estrategias operativas* enfocadas en las actividades cotidianas de la empresa. Todos estos niveles de planificación deben seguir el mismo hilo de coherencia a fin que sea un trabajo conjunto hacia la misma dirección.

La formulación de una estrategia comienza con el análisis de la situación en la que se encuentra actualmente, teniendo en cuenta dos aspectos importantes: las condiciones competitivas de la industria, su ambiente externo y los recursos y capacidades internas organizacionales. (Thompson, 2016).

De acuerdo a Porter (1985) citado por David (2013) las organizaciones obtienen una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: *liderazgo en costos*, *diferenciación* y *enfoque*, a los cuales llama *estrategias genéricas*.

El *liderazgo en costos* enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Y dentro de esta corriente, considera dos opciones: *estrategia de bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado; y la *estrategia del mejor valor*, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado, tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Ambas estrategias, están orientadas a los grandes mercados.

Todas estas estrategias que tienen como eje central el análisis de los costos, servirán como guía para el desarrollo del presente trabajo, a fin de mejorar la rentabilidad de Redolfi SRL. Como se mencionó párrafos atrás, y como parte de la planificación estratégica, este análisis va a decantar en el desarrollo de planes en sus distintos niveles y en una mejor asignación de los recursos, que se verán plasmados en los próximos apartados. Todo este análisis y selección de método se ajustan con la empresa elegida, el contexto actual, la industria en cuestión y coincide con lo propuesto por los autores mencionados, a diferencia del cuadro de mando de integral que busca satisfacer una necesidad de medición de objetivos, los cuales no se encuentran establecidos claramente en este caso.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

Estudiando los distintos aspectos evaluados en el análisis de situación, y considerando las herramientas alternativas mencionadas en el marco teórico, se puede observar que, si bien Redolfi SRL tiene políticas de costos, aún quedan mejoras que se pueden implementar a fin de desarrollar una mayor rentabilidad.

El crecimiento exponencial que tuvo la firma a lo largo de estos años no fue acompañado con el profesionalismo que requería, repercutiendo en una baja rentabilidad en relación a los activos y la cuota de mercado que tiene la empresa, como ya se mencionó desde la introducción de este trabajo.

Y como la definición de la carrera bajo estudio lo determina, es nuestro rol buscar la mejorar administración de los escasos recursos para la satisfacción de necesidades.

### *Justificación del problema*

Nos encontramos transitando un cambio generacional, en el cual gran parte de la población económicamente activa está conformada por los llamados millennials pertenecientes a la Generación X, y ya es notorio también el ingreso al mercado laboral de los centennials. Las personas que nacieron en una era tecnológica con muchos cambios trascendentes, y por, sobre todo, con una educación digital imperante. Todo esto es crucial para encarar la oportunidad mencionada en el análisis FODA, el auge de las redes sociales como facilitador de ventas.

Sumado a que estas generaciones se enfocan en el consumo de productos de primeras marcas (lo cual es una fortaleza de Redolfi), como resultado del bombardeo de publicidad que reciben en sus distintos dispositivos digitales día a día.

La situación económica, la aparición de la educación financiera doméstica, y el deseo de ahorro hacen que los clientes también se mueven en busca de mejores precios en los productos que consumen.

Por otra parte, la reducción de deficiencias, la capacitación y la reorganización en las actividades cotidianas van a generar un mejor uso del tiempo, y a repercutir en un ahorro de energías y por ende en una reducción de costos.

### *Conclusión diagnóstica*

Luego de la declaración del problema, y la justificación del mismo, se puede inferir en que lo mejor para la empresa es la realización de una planificación estratégica

enfocada en la reducción de costos, a través de planes relacionados con las ventas en redes sociales, capacitaciones, y una reorganización; todo en vistas al crecimiento que tuvo en estos años y la incorporación de nuevas sucursales.

Si bien, de acuerdo al análisis de situación podemos inferir que estamos ante un oligopolio, porque no son tantas las empresas que compiten en este sector económico, y que además se cuenta con una importante cuota de mercado, lo cual es contrastado por la evolución que tuvo la firma Redolfi. Cabe resaltar que ahora se cuenta con la oportunidad que nos plantea la actual pandemia, por encontrarnos con productos esenciales, y que nos empuja a todos a un mayor y mejor manejo de las tecnologías, en especial las relacionadas con redes sociales.

## Propuesta

### *Análisis de la Misión empresarial*

En esta etapa de la presentación se analizará y definirá los objetivos y estrategias, así como la misión empresarial que ayudará a encaminar el plan hacia las metas empresariales propuestas.

La misión empresarial es la siguiente:

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

### *Nueva misión empresarial adaptada*

Producto del análisis de situación y del diagnóstico, y considerando las ideas expuestas en el marco teórico, y si bien el Redolfi SRL maneja una interesante cuota de mercado; la acotación o mejora de la misión estará relacionada con una *focalización en la utilización de tecnologías digitales que mejoren la rentabilidad de la empresa y a su vez se mejore el desarrollo de habilidades de los empleados.*

### *Objetivo general*

-Aumentar las ganancias anuales en un 20% en el periodo 2021 de la empresa Redolfi SRL ejecutando una estrategia de desarrollo de mercado y políticas de costos, tomando como punto de partida los valores del 2018 actualizados.

Considerando los conceptos y conclusiones del análisis de situación sumado al contexto actual, Redolfi SRL tiene grandes posibilidades de seguir creciendo. Tal vez, al proponer un 20% de aumento de ganancias nos estamos no es una propuesta demasiado ambiciosa al no poder predecir de manera exacta la inflación del futuro ni el impacto real de la implementación de nuevas tecnologías. Pero a su vez, 20% de aumento de ganancias no es una meta utópica ni imposible de lograrla, a su vez que se desarrollen los mercados actuales y se abran las puertas hacia nuevos.

### *Objetivos específicos*

-Implementar de manera paulatina la utilización de herramientas digitales y ventas online en lo que resta del 2020 de modo que posibiliten un aumento de las ventas 20% (cerca de \$146.000.000 anual) para el año 2021.

-Efectuar capacitaciones a fin de mejorar la productividad y generar un sentido de pertenencia que disminuirá gastos por despidos e indemnizaciones por unos \$700.000 anuales y se reducirán gastos judiciales por \$30.000 para el 2021.

-Aumentar nuevamente los gastos en publicidad a fin de desarrollar el mercado y aumentar las ventas en \$100.000.000 más para el 2021.

-Implementar el servicio de pre y pos venta en el primer semestre del 2021, mejorando la fidelización un 10%

Para entender un poco mejor estos objetivos, hay que considerar que partimos de la información del 2018, que se encuentra en el anexo, actualizándola considerando que la inflación anual del 2019 fue del 53,83%, y la inflación proyectada del 2020 de acuerdo a los valores que tenemos hasta el momento. En este caso estimamos un 48,82% si anualizamos el 36,62% de estos primeros 9 meses del 2020, lo cual se encuentra más detallado en el anexo.

Si bien todos los objetivos específicos buscan la conclusión de objetivo general, el primer objetivo específico lo encara desde un punto de vista tecnológico y evolutivo, quienes no se adaptan a los cambios y actualizaciones no tardan en quedar rezagados en todos los aspectos, no solo económicos sino también pasan a ser ignorados por la sociedad de manera paulatina. Y hoy en día Internet y las redes sociales son las ventanas de acceso al éxito empresarial.

El segundo objetivo tiene como finalidad reforzar el aspecto humano focalizándose en la evolución de los recursos con los que cuenta la empresa objeto de este trabajo. En los lugares donde uno se puede desarrollar es más fácil “ponerse la camiseta”, desarrollar ese sentido de pertenencia y favorecer el trabajo en equipo. Todo esto alimenta al objetivo general en el sentido que se reducen gastos e ineficiencias, se aumenta la productividad y como corolario, se aumenta la rentabilidad.

El tercer objetivo es fundamental siempre y cuando se tengan bases sólidas desde donde encarar el problema. Cualquier empresa, fuese cual fuese su actividad principal, vende algo, ya sea un producto o un servicio. Y la publicidad hace eso, vender. Queda más que claro que este objetivo específico nutre al objetivo general en una forma tal vez más directa y espontánea que lo anteriores. Pero, es imposible ver a la empresa como tan solo una suma de actividades cuando en realidad es más bien un conjunto actividades que se interrelacionan diaria y dinámicamente generando valor agregado a través del proceso productivo.

El cuarto objetivo también está alineado al objetivo general de manera de generar una mejor fidelidad de los clientes. En cuanto al servicio de pre venta apunta a sugerir a los clientes un mix de distintos productos, combinando los que son de alta rotación con los de alta rentabilidad de acuerdo al stock con el que se cuenta, en especial para quienes quieren instalar sus kioscos, maxikioscos o minisupermercados. En cambio, el servicio de pos venta apuntaría a encuestas de satisfacción, sugerencias y/o mejoras que se puedan implementar, a fin de brindar un mejor servicio. Lo cual se empezaría por los clientes que realicen mayor volumen de compras, y con el tiempo, se continuaría con los clientes más pequeños.

#### *Alcances o limitaciones*

Desde el aspecto territorial, el alcance de este trabajo apunta al desarrollo de los planes en las localidades mencionadas en la introducción, San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, James Craik y Córdoba Capital; y de manera indirecta incluso la parte sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, sin descartar que esto puede posibilitar el acceso a nuevos mercados a futuro y continuar con la expansión de la empresa.

La principal limitación en este momento especial de la historia, estará establecida por la evolución de la pandemia por la que se transita actualmente. Esto obviamente podría generar demoras o atrasos en caso de que para el 2021 aún no se encuentre una vacuna para combatir el coronavirus, o caso de que algún empleado contraiga el virus y necesite realizar un algún tipo aislamiento establecido a fin de evitar la propagación.

Del mismo modo, otro limitante estará sujeto a que no se vuelva a un confinamiento como sucede en países de Europa, producto de un nuevo brote de contagios del virus mencionado.

En el caso de no contar con estos posibles contratiempos, los planes podrían ponerse en marcha antes de la finalización del 2020, los cuales deberían ya estar implementados y ejecutándose dentro del primer semestre del 2021.

Otro limitante también estará dado por la manera en que la pandemia influya en la economía. Si bien, dentro de los montos de los objetivos se intentó incluir el componente inflacionario, es muy difícil predecirlo con tantas variables en el medio, así como también es complicado predecir la política monetaria que se implementará.

Tampoco en este proyecto se considera la posibilidad de desembarcar en nuevas unidades de negocios que tal vez puedan parecer atractivas para el año que viene

## *Planes de acción*

*Ilustración 2: Planes de Acción*

Descripción	Tiempo		Responsables	Área	Recurso Físicos	Terceros	Económicos Financieros
	Inicio	Fin					
Actualización de la página web para ventas y una aplicación móvil	12/2020	01/2021	Gerente Comercial.	Ventas	1 Servidor 1 Computadora de escritorio Diseño de app y mantenimiento	Mercadolibre	\$1.200.000
Equipos móviles para los vendedores conectados al servidor	01/2021	06/2021	Gerente Comercial.	Ventas	50 celulares inteligentes	Casa de electrométricos	\$1.000.000
Capacitaciones de distintas áreas	01/2021	06/2021	Responsable Gerente Gral	Gerencia	Medios de comunicación y herramientas para definir políticas	Consultora	\$600.000
Elaboración de campaña publicitaria	01/2021	06/2021	Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	Marketing	Recorrida por las instalaciones y entrevistas a especialistas	Lic en Comercialización	\$600.000
-Implementar el servicio de pre y pos venta	01/2021	06/2021	Gerente Comercial.	Ventas	-Folletería y encuestas escritas y virtuales	Desarrollador de la web y app	\$300.000
TOTAL							\$3.700.000

*Fuente: Elaboración propia*

Cabe destacar que los importes de los presupuestos son producto de estimaciones en base a precios actuales de *mercadolibre*, los cuales, dependiendo de los productos, muchas veces incluyen en gasto de envío. Y en algunos casos la instalación de los equipos y herramientas puede presentar un costo no considerado, el cual no suele ser significativo, y a hasta podría realizarlo personal de la empresa.

En cuanto a los precios de las consultoras son estimaciones en base a honorarios mínimos sugeridos por distintos Consejos Profesionales del país.

Ilustración 3: Diagrama de GANTT

Descripción	Tiempo								
	Inicio	Fin	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
<b>Actualización de la página web para ventas y una aplicación móvil</b>	dic-20	ene-21							
Instalar servidor									
Actualizar pagina web para ventas									
Diseño de app movil									
<b>Equipos móviles para los vendedores conectados al servidor</b>	ene-21	jun-21							
Compra de equipos celulares									
Capacitacion sobre ventas en la app									
Entrega de equipos a los vendedores									
<b>Capacitaciones de distintas áreas</b>	ene-21	jun-21							
Capacitacion sobre compras masivas y financiamiento									
Capacitacion de formacion de precios y politicas de costos									
Capacitacion de ventas									
<b>Elaboración de campaña publicitaria</b>	ene-21	jun-21							
Publicidad televisiva									
Publicidad Radios									
Publicidad en redes sociales, Facebook, Youtube, Instagram									
<b>Implementar el servicio de pre y pos venta</b>	ene-21	jun-21							
Implementar servicio pre venta									
Pos venta para principales clientes									
Pos ventas para pequeños clientes									

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 4: ROI*

Ingresos estimados del proyecto menos costos	10.000.000,00
Presupuesto	3.700.000,00
Resultado Bruto	6.300.000,00
ROI proyecto	170,27%

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusiones y Recomendaciones

Como primeras conclusiones del caso se puede observar que la pandemia azotó la economía nacional de diversas maneras generando crisis en algunos sectores y oportunidades en otros.

Este trabajo demuestra la intersección de dos aspectos protagonistas en la actualidad, la venta de productos masivos (que se podría considerar como un servicio esencial) y la evolución tecnológica a la que fuimos empujados producto del aislamiento, potenciando el uso de las redes sociales, los celulares, las computadoras y las distintas herramientas digitales existentes.

Dentro del marco teórico se vieron las distintas teorías que son necesarias para la evolución y desarrollo de mercados, casos como el de Redolfi SRL que aún tiene margen de expansión y crecimiento. Y también la importancia de las políticas de costos a fin de resultar competitivo frente a los rivales, y que la ganancia sea producto de alta rotación de las mercaderías.

La atomización de clientes también genera sus beneficios en la medida que le resta poder de negociación a los mismos.

Todo este análisis y propuestas de soluciones podría enfocarse a competidores o incluso a otros rubros que están pasando por la misma transición generacional, muy común en pymes familiares.

Y para finalizar, destacar la importancia de la capacitación constante en todas las áreas, así como también de todos los empleados, de manera que se encuentren preparados para afrontar los distintos sobresaltos que pueden suceder en cualquier momento. El cambio es lo único constante, y la preparación ahorra tiempo y pérdidas.

Producto del desarrollo del trabajo se generaron nuevas interrogantes relacionadas con la responsabilidad social empresarial, la consideración de prácticas concernientes al cuidado del medio ambiente, la inclusión de ventas de productos artesanales a fin de ayudar a los pequeños productores de la provincia de Córdoba, como el caso de venta de embutidos, salamines y quesos. Los cuales son aspectos que se recomienda tener en cuenta en el futuro, por toda la trascendencia que tienen dentro de los *millennials* los aspectos ambientales y el emprendedurismo. Pero todo esto ya sería el puntapié para otras investigaciones.

## Referencias

- Clarín (2020). Recuperado el 2020 de [https://www.clarin.com/economia/economia/ife-anses-bono-10-000-llega-44-poblacion-activa\\_0\\_qRbjGt-B.html](https://www.clarin.com/economia/economia/ife-anses-bono-10-000-llega-44-poblacion-activa_0_qRbjGt-B.html)
- David R. Fred (2013) *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson
- Ejemplos (2020). Recuperado el 2020 de <https://ejemplos.net/ejemplos-de-matriz-bcg/>
- Espinosa Roberto (2020). Recuperado el 2020 de <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>
- Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hornngren, C.T.; Datar, S.M. y Rajan, M.V. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Education, Inc.
- Indec (s.f) Recuperado el 2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_20405E6A626E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf)
- Indec (s.f) *Proyecciones nacionales*. Recuperado el 2020 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Distrito Federal, México: The McGraw-Hill Companies.
- Liam Fahey y V.K. Narayanan (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Organización Mundial de la Salud (2020). Recuperado de <https://www.who.int/es>
- Ortiz, Dany (19/03/2020). 10 ejemplos de estrategias de marketing. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/ejemplos-de-estrategias-de-marketing>
- Pagina12 (2020). Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/260956-el-petroleo-opera-con-valor-negativo-por-primera-vez-en-su-h>
- Plan Argentina Hace (s.f) Recuperado el 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/argentina-hace>
- Robbins, Stephen y Coulter Mary (2014). *Administración*. Mexico D.F, Mexico: Pearson.
- Thompson y Strickland A.J (2016). *Administración estratégica*. Distrito Federal, México: The McGraw-Hill Companies

## Anexo

A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.

**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**

<b>ACTIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>85.149.328,34</b>	<b>78.787.669,52</b>	<b>39.802.345,87</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839,32</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>133.734.167,66</b>	<b>105.992.972,23</b>	<b>68.197.915,05</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
Cuentas por pagar	7	32.134.173,83	21.981.198,51	19.363.934,56
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>54.373.951,83</b>	<b>41.228.292,51</b>	<b>24.308.928,53</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	10	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>28.149.042,99</b>	<b>19.749.042,99</b>	<b>3.200.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>82.522.994,82</b>	<b>60.977.335,50</b>	<b>27.508.928,53</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	12	<b>51.211.172,84</b>	<b>45.015.636,73</b>	<b>40.688.986,52</b>
<b>PN + P</b>		<b>133.734.167,66</b>	<b>105.992.972,23</b>	<b>68.197.915,05</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Rubro Almacén		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.898.421,48</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>176.171.251,81</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>68.959.226,30</b>	<b>57.336.491,75</b>	<b>44.094.227,29</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25

Comercializacion	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>49.914.149,49</b>	<b>27.854.570,55</b>	<b>23.447.178,81</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
<b>Resultado Final</b>		<b>6.195.536,11</b>	<b>4.326.650,21</b>	<b>5.188.986,52</b>

### NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES

#### Nota N°1 - Caja y Bancos

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Caja (Efectivo y valores a depositar)	453.770,08	2.758.490,00	456.000,00
Bancos Cuentas Corrientes			
Banco Nacion Cta. Cte.	575.000,00	2.398.739,10	20.000,00
Banco Macro Cta. Cte.	575.000,00	2.398.739,10	20.000,00
Banco Credicoop Cta. Cte.	575.000,00	2.398.739,10	20.000,00
<b>Total Caja y Bancos</b>	<b>2.178.770,08</b>	<b>9.954.707,30</b>	<b>516.000,00</b>

#### Nota N°2 - Cuentas por cobrar

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Deudores por ventas	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Cupones Tarjetas de Credito a cobrar	0,00	0,00	0,00
<b>Total cuentas por cobrar</b>	<b>53.142.941,30</b>	<b>45.888.641,48</b>	<b>18.355.456,59</b>

#### Nota N°3 - Otras cuentas por cobrar

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Anticipos			
Anticipos Imp. a las Ganancias	0,00	0,00	0,00
Anticipos Judiciales	0,00	0,00	0,00
Retenciones impositivas			
Retenciones Imp. a las Ganancias	0,00	0,00	575.432,69
Percepciones Ing. Brutos	0,00	0,00	2.000.000,00
IVA - Saldo libre disponibilidad	0,00	0,00	0,00
<b>Total Otras cuentas por cobrar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.575.432,69</b>

#### Nota N°4 - Bienes de cambio

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Mercaderias existencia final			
Almacén	31.439.230,97	13.669.230,86	10.935.384,69
Cigarrillos y Golosinas	21.703.710,32	9.275.089,88	7.420.071,91
<b>Total bienes de cambio</b>	<b>53.142.941,30</b>	<b>22.944.320,74</b>	<b>18.355.456,59</b>

#### Nota N°5 - Bienes de uso

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Instalaciones			
Valor de Origen	10.330.965,25	2.548.615,74	2.548.615,74
Ejercicios anteriores	2.548.615,74	2.548.615,74	2.548.615,74
Altas del ejercicio	7.782.349,51	0,00	0,00
Actualizaciones	0,00	2.299.580,30	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	2.299.580,30	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	3.332.676,83	2.299.580,30	2.044.718,73
Depr. Anteriores	2.299.580,30	2.044.718,73	1.789.857,15
Depr. Ejercicio	1.033.096,53	254.861,57	254.861,57
<b>Total Instalaciones</b>	<b>6.998.288,43</b>	<b>2.548.615,74</b>	<b>503.897,01</b>

#### Muebles y utiles

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
--	----------------------	----------------------	----------------------

Valor de Origen	637.324,51	546.863,51	546.863,51
Ejercicios anteriores	546.863,51	546.863,51	546.863,51
Altas del ejercicio	90.461,00	0,00	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	390.484,12	326.751,67	272.065,32
Depr. Anteriores	326.751,67	272.065,32	217.378,97
Depr. Ejercicio	63.732,45	54.686,35	54.686,35
<b>Total Muebles y Utiles</b>	<b>246.840,39</b>	<b>220.111,84</b>	<b>274.798,19</b>

**Maquinarias y herramientas**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Valor de Origen	20.986.954,00	18.488.253,00	18.488.253,00
Ejercicios anteriores	18.488.253,00	18.488.253,00	18.488.253,00
Altas del ejercicio	2.498.701,00	0,00	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	17.258.671,40	15.159.976,00	13.311.150,70
Depr. Anteriores	15.159.976,00	13.311.150,70	11.462.325,40
Depr. Ejercicio	2.098.695,40	1.848.825,30	1.848.825,30
<b>TOTAL Maquinaria y Herramientas</b>	<b>3.728.282,60</b>	<b>3.328.277,00</b>	<b>5.177.102,30</b>

**Rodados**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Valor de Origen	25.199.122,84	9.815.627,77	9.815.627,77
Ejercicios anteriores	9.815.627,77	9.815.627,77	9.815.627,77
Bajas del ejercicio	-298.904,93	0,00	0,00
Altas del ejercicio	15.682.400,00	0,00	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	7.490.470,28	5.227.631,00	4.246.068,22
Depr. Anteriores	5.227.631,00	4.246.068,22	3.264.505,45
Depr. de la baja	-257.073,00	0,00	0,00
Depr. Ejercicio	2.519.912,28	981.562,78	981.562,78
<b>Total Rodados</b>	<b>17.750.484,49</b>	<b>4.587.996,77</b>	<b>5.569.559,55</b>

**Inmuebles**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Valor de Origen	850.671,00	850.671,00	850.671,00
Ejercicios anteriores	850.671,00	850.671,00	850.671,00
Altas del ejercicio	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	0,00	0,00	0,00
Depr. Anteriores	0,00	0,00	0,00
Depr. Ejercicio	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL Inmuebles</b>	<b>850.671,00</b>	<b>850.671,00</b>	<b>850.671,00</b>

**Mejoras inmuebles**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Valor de Origen	17.495.538,29	17.495.538,29	17.495.538,29
Ejercicios anteriores	17.495.538,29	17.495.538,29	17.495.538,29
Altas del ejercicio	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00

Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	2.175.818,70	1.825.907,93	1.475.997,16
Depr. Anteriores	1.825.907,93	1.475.997,16	1.126.086,40
Depr. Ejercicio	349.910,77	349.910,77	349.910,77
TOTAL Mejoras Inmuebles	15.319.719,59	15.669.630,36	16.019.541,13
TOTAL AMORTIZACIONES EJERCICIO	6.065.347,43	3.489.846,77	3.489.846,77
<b>TOTAL Bienes de uso</b>	<b>44.894.286,49</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>

<b><u>Nota N°6 - Otros activos no corrientes</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Obras sobre inmuebles	3.690.552,83	0,00	0,00
<b>Total otros activos no corrientes</b>	<b>3.690.552,83</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b><u>Nota N°7 - Cuentas por pagar</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Proveedores	25.198.090,83	21.981.198,51	17.763.934,56
Acreedores pagos diferidos	0,00	0,00	0,00
Alquileres cobrados por adelantado	0,00	0,00	0,00
Prestamo Banco Macro	0,00	0,00	1.600.000,00
Adelantos en cuentas corrientes bancarias			
Bco. Cordoba Cta. Cte.	2.341.685,00	0,00	0,00
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398,00	0,00	0,00
<b>Total Cuentas por pagar</b>	<b>32.134.173,83</b>	<b>21.981.198,51</b>	<b>19.363.934,56</b>

<b><u>Nota N°8 - Remuneraciones v Cs. Sociales</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Remuneraciones a pagar	9.075.000,00	8.167.500,00	0,00
ANSES a pagar	4.537.500,00	3.403.125,00	1.276.171,88
<b>Total remuneraciones y Cs. Sociales</b>	<b>13.612.500,00</b>	<b>11.570.625,00</b>	<b>1.276.171,88</b>

<b><u>Nota N°9 - Cargas Fiscales</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
IVA a pagar	2.329.562,00	2.096.605,80	1.076.945,22
Anticipos Imp. a las Ganancias a pagar	1.904.061,00	1.713.654,90	732.289,41
Percep. IIBB a pagar	91.000,00	0,00	0,00
Retenc. Imp. a las Ganancias a pagar	6.868,00	0,00	0,00
Imp. IIBB a pagar	4.295.787,00	3.866.208,30	1.859.587,47
<b>Total Cargas Fiscales</b>	<b>8.627.278,00</b>	<b>7.676.469,00</b>	<b>3.668.822,10</b>

<b><u>Nota N°10 - Cuentas por pagar no corrientes</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Previsión por juicio laboral	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00
<b>Total cuentas por pagar no corrientes</b>	<b>18.149.042,99</b>	<b>18.149.042,99</b>	<b>0,00</b>

<b><u>Nota N°11 - Otros pasivos no corrientes</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Prestamo Bco. Macro Saldo al cierre	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
<b>Total Otros pasivos no corrientes</b>	<b>10.000.000,00</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>3.200.000,00</b>

<b><u>Nota N°12 - Patrimonio Neto</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Capital	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
Reservas	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Resultados no asignados	34.515.636,73	30.188.986,52	25.000.000,00
Resultados del ejercicio	6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>51.211.172,84</b>	<b>45.015.636,73</b>	<b>40.688.986,52</b>

#### **ANEXOS Y CUADROS**

**COSTOS**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Rubro Almacen	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del ejercicio</b>	<b>318.857.647,78</b>	<b>275.331.848,88</b>	<b>220.265.479,10</b>

**Costo de Ventas**

Existencia inicial	22.944.320,74	18.355.456,59	7.000.000,00
Mercaderias de Reventa Alimentos	13.669.230,86	10.935.384,69	4.000.000,00
Mercaderias de Reventa Perfumeria	9.275.089,88	7.420.071,91	3.000.000,00
Compras	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50
Mercaderias Totales	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50
Existencia final	53.142.941,30	22.944.320,74	18.355.456,59
Mercaderia Rubro Almacen	21.703.710,32	9.275.089,88	7.420.071,91
Mercaderia Rubro Cigarrillos y golosinas	31.439.230,97	13.669.230,86	10.935.384,69
<b>Total Costo de Ventas computable al ejercicio</b>	<b>147.429.627,44</b>	<b>128.632.321,85</b>	<b>88.560.432,91</b>

<b>Resultado Bruto</b>	<b>171.428.020,34</b>	<b>146.699.527,03</b>	<b>131.705.046,20</b>
------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Otros Ingresos y egresos**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Resultado venta bienes de uso	640.204,95	0,00	0,00
Recuperos varios	0,00	0,00	0,00
Alquileres cobrados	0,00	0,00	0,00
Juicios e indemnizaciones	-1.526.063,00	-1.248.390,00	-238.298,00
Diferencia de cambio	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>

**INFORMACION SOBRE RUBRO DE GASTOS****Otros Costos de Ventas**

	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Sueldos y Jornales	32.200.217,00	28.081.809,25	27.531.185,54
Cargas sociales	11.845.059,00	10.330.075,95	10.127.525,45
Uniformes y equipos	493.733,00	430.584,55	422.141,72
Industria y comercio	714.136,00	622.798,01	610.586,28
Ingresos brutos Cordoba	11.064.770,00	9.649.585,92	9.460.378,35
Inmobiliario y automotores	667.053,00	581.736,92	570.330,32
Otros impuestos y tasas	205.796,00	179.474,69	175.955,58
Electricidad	5.960.512,00	5.198.162,52	5.096.237,76
Telefonia y comunicaciones	385.099,00	335.844,84	329.259,65
Servicios medicos	329.689,00	287.521,78	281.884,10
Otros servicios	5.406.867,00	4.715.328,71	4.622.871,29
Servicios por importacion	0,00	0,00	0,00
Insumos varios	2.660.438,00	2.320.167,98	2.274.674,49
Alquileres y expensas	293.180,00	255.682,28	250.668,90
Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235,00	9.496.501,84	9.310.295,93
Fletes	2.207.396,00	1.925.070,05	1.887.323,58
Seguros generales	1.346.348,00	1.174.150,09	1.151.127,54
Combustibles automotores	8.109.293,91	7.072.115,22	6.933.446,29
Gastos generales	4.510.553,13	3.933.653,38	3.856.522,93
Embalajes	3.179.419,00	2.772.771,31	2.718.403,25
Gastos por importacion	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL Otros costos de Ventas</b>	<b>102.468.794,04</b>	<b>89.363.035,28</b>	<b>87.610.818,90</b>

<b><u>ADMINISTRACION</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Honorarios profesionales	838.968,00	693.148,57	679.564,08
Gastos judiciales	62.000,00	51.223,90	50.220,00
Imprenta y librería	222.253,00	183.623,63	180.024,93
Movilidad y viáticos	234.573,00	193.802,31	190.004,13
Gastos Varios adm.	74.228,00	61.326,57	60.124,68
Otros gastos	172.586,00	142.589,16	139.794,66
Depreciaciones	6.065.347,43	3.489.846,77	3.489.846,77
<b>TOTAL de Administracion</b>	<b>7.669.955,43</b>	<b>4.815.560,90</b>	<b>4.789.579,25</b>
<b><u>COMERCIALIZACION</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Publicidad y Propaganda	4.997.968,43	10.899.767,86	7.046.850,07
Comisiones pagadas	6.377.152,96	13.766.592,44	8.810.619,16
<b>TOTAL de Comercializacion</b>	<b>11.375.121,39</b>	<b>24.666.360,30</b>	<b>15.857.469,24</b>
<b><u>FINANCIACION</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>	<b><u>al 31/12/2017</u></b>	<b><u>al 31/12/2016</u></b>
Impuesto a los debitos	5.475.893,80	2.464.152,21	2.217.736,99
Intereses bancarios	31.906.861,42	13.268.249,39	13.008.087,64
Intereses impositivos	1.289.446,20	2.658.698,00	0,00
Intereses planes de pago	824.496,00	1.558.696,00	0,00
<b>TOTAL de Financiaci3n</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>

Fuente: Canvas(2020)

Índice de **inflación** en Argentina anual y mensual: últimos años

<b>AÑO</b>	<b>ANUAL</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
2015	<b>27,50%</b>	2,08%	1,48%	2,12%	2,01%	2,00%	1,53%	1,92%	2,17%	1,92%	1,52%	2,20%	3,80%
2016	<b>40,30%</b>	3,60%	4,80%	3,20%	6,70%	3,50%	2,90%	2,40%	0,50%	0,80%	2,90%	1,90%	1,60%
2017	<b>24,80%</b>	1,60%	2,10%	2,20%	2,10%	1,80%	1,30%	2,10%	1,50%	1,60%	1,50%	1,40%	3,10%
2018	<b>47,65%</b>	1,76%	2,42%	2,34%	2,74%	2,08%	3,74%	3,10%	3,89%	6,53%	5,39%	3,15%	2,57%
2019	<b>53,83%</b>	2,91%	3,77%	4,68%	3,44%	3,06%	2,72%	2,20%	3,95%	5,89%	3,29%	4,25%	3,74%
2020	<b>36,62%</b>	2,25%	2,01%	3,34%	1,50%	1,54%	2,24%	1,93%	2,70%	2,84%			

Fuente [Ámbito Financiero](#) [Fuente INDEC](#)