

TRABAJO FINAL DE GRADO



UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA REDOLFI: TRANSFORMACIÓN  
ORGANIZACIONAL Y MEJORA DE RENTABILIDAD

FACUNDO SUAUI

LEGAJO: VADM03567

DNI: 33.809.203

2020

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo final de grado se desarrolló a partir de la confección de un plan estratégico para la empresa Redolfi, comercializadora y distribuidora mayorista de productos alimenticios, con el fin de mejorar sus tasas de rentabilidad y llevar adelante un proceso de transformación interna. Para ellos se detalló un proceso de re estructuración, incorporación de nuevos canales de ventas y la aplicación de procesos tecnológicos, alineados a una estrategia de liderazgo en costos, la cual permitirá para el año 2024 aumentar la rentabilidad en un 10%. Para determinar la viabilidad del plan se ha planteado un presupuesto de la propuesta de intervención como también la medición de acuerdo a indicadores financieros, tales como el ROI el cual da como resultado un 303%, siendo factible de llevarse adelante.

*Palabras clave:* Planificación; estrategias; rentabilidad; reestructuración; e-commerce; bigdata.

## **Abstract**

The present final degree project was developed from the preparation of a strategic plan for the company Redolfi, wholesaler and distributor of food products, in order to improve their profitability rates and carry out a process of internal transformation. For them, a restructuring process, incorporation of new sales channels and the application of technological processes were detailed, aligned to a cost leadership strategy, which will allow for 2024 to increase profitability by 10%. To determine the viability of the plan, a budget for the intervention proposal has been proposed, as well as the measurement according to financial indicators, such as the ROI which results in 303%, being feasible to carry out.

*Key words:* Planning; strategies; cost effectiveness; restructuring; e-commerce; bigdata.

## Índice

Introducción .....	4
Análisis Situacional .....	7
Análisis del macro entorno: PESTEL.....	7
Análisis del micro entorno .....	10
Análisis interno .....	13
Nivel corporativo y estratégico.....	13
Cadena de valor .....	13
Análisis de rentabilidad .....	14
Análisis específico de la carrera .....	14
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y discusión .....	18
Propuesta Profesional .....	20
Objetivo general: .....	20
Objetivos específicos: .....	20
Sistema de objetivos corporativos: .....	20
Estrategia corporativa .....	21
Alcance: .....	21
Planes de acción.....	21
Plan de acción 1: Re estructuración organizacional .....	21
Plan de acción 2: Desarrollo de e-commerce.....	24
Plan de acción 3: Incorporación de sistema Big Data .....	25
Presupuesto final.....	27
Beneficios económicos .....	28
Diagrama de Gantt .....	30
Conclusión final y recomendaciones .....	31
Bibliografía.....	33
ANEXO .....	36
Anexo 1: Análisis de rentabilidad.....	36
Anexo 2: Objetivos corporativos .....	36

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Competidores Mayoristas</i> .....	11
<i>Tabla 2: Matriz FODA</i> .....	15
<i>Tabla 3: Actividades Plan de Acción 1</i> .....	23
<i>Tabla 4: Recursos Plan de Acción 1</i> .....	24
<i>Tabla 5: Actividades Plan de Acción 2</i> .....	25
<i>Tabla 6: Recursos Plan de Acción 2</i> .....	25
<i>Tabla 7: Actividades Plan de Acción 3</i> .....	26
<i>Tabla 8: Recursos Plan de Acción 3</i> .....	26
<i>Tabla 9: Presupuesto final</i> .....	27
<i>Tabla 10: Beneficio económico 1</i> .....	28
<i>Tabla 11: Beneficio económico 2</i> .....	28
<i>Tabla 12: Aumento de rentabilidad 2023</i> .....	29

<b>Índice de ilustraciones</b>	
<i>Ilustración 1: Organigrama propuesto</i> .....	23

## Introducción

La planificación estratégica es concebida por un amplio número de autores como el elemento sustancial que le brinda las oportunidades a las organizaciones de prevalecer frente a sus rivales, además de generar ventajas competitivas. Puntualmente se analiza el caso de la empresa familiar Redolfi, desde el perfil del administrador de empresas para la Universidad Siglo 21, articulando la planificación estratégica, tanto como herramienta de análisis como también de generación de propuestas que le permita mejorar sus rendimientos y actuación en el mercado,

Tal como se ha expresado, Redolfi se caracteriza por ser una organización de tipo familiar, la cual se encuentra gestionada por su tercera generación, lo cual le brinda una suerte de fortaleza ya que, de acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Católica de Córdoba junto con el Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la provincia de Córdoba (2018), solo el 7,9% de las empresas familiares logra transitar la tercera generación.

Particularmente Redolfi se desenvuelve en el sector mayorista y minorista de alimentos, aunque también comercializa productos tales como bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros relacionados al rubro. En la actualidad se desenvuelve en el mercado cordobés y del interior del país, contando con una amplia red tanto de autoservicios como de distribuidoras, todas ubicadas en zonas de impacto directo a la ciudad de Córdoba, tales como Villa María, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y James Craik, siendo esta última la ubicación de su casa central.

A lo largo de sus 50 años de trayectoria ha logrado desarrollar importantes economías de escala permitiéndole de esta manera expandirse en el mercado y sumar una flota total de 170 empleados, distribuyendo importantes marcas tales como Unilever, Arcor, P&C, Johnson & Johnson y Kodak, entre otros.

De lo expuesto puede decirse que Redolfi ha generado grandes aportes a su desarrollo como empresa, sin embargo se considera a partir de la información analizada que lleva adelante sus actividades buscando oportunidades de mercado asequibles a su modelo de negocio, barajando las opciones que mejor rédito le generen. Esto se considera debido a

que la empresa pertenece a un sector en donde la tasa de rentabilidad es muy baja, producto de un aumento en los costos operativos. Ante esto se considera que Redolfi se enmarca dentro de aquellas organizaciones que en lugar de desarrollar una planificación estratégica llevan adelante un proceso de previsión. Sainz de Vicuña Ancín (2015) plantea que esta es una característica común en las Pymes, debido a que no cuentan con el suficiente nivel de profesionalización empresarial, o bien no poseen los recursos para sostener un proceso de planificación a largo plazo.

Se evidencia entonces una problemática basada en la falta de enfoque estratégico y trabajo poco organizado, lo que afecta a la tasa de rentabilidad, perdiendo protagonismo y eficiencia económica-financiera. El trabajo estratégico en una empresa no es la única solución a todos los inconvenientes y barreras que se le presenten, sino que la combinación de la estrategia y su articulación con las operaciones generan las condiciones para crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, traducida tanto en los procesos de gestión interna, las relaciones con los clientes y la mejora en sus niveles de rentabilidad (Kaplan y Norton, 2012). Siguiendo con lo planteado, la gestión estratégica en una organización debe llevarse adelante a partir de una mirada integral de la organización, este es el factor clave que le permitirá el éxito a las organizaciones.

En definitiva la planificación estratégica tendrá un efecto positivo en la organización siempre y cuando se trabaje de manera mancomunada hacia un fin en común, partiendo siempre de una alineación con aquellos elementos corporativos con los que cuenta la empresa, tales como su visión, misión, valores y objetivos referidos a la rentabilidad, crecimiento y consolidación (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Finalmente se presenta el caso de Delfín Supermercado, en donde se desarrolló un traspaso de empresa familiar a organización profesionalizada, incorporando a la planificación estratégica como el elemento fundamental para lograrlo. En el caso, se desarrollaron no sólo la formalización de conceptos corporativos sino también el paso a paso para materializar una empresa establecida, con objetivos a largo plazo, generando las condiciones de mejorar sus ingresos y tasas de rentabilidad (Ghiano, 2009).

Para llevar adelante este trabajo se lleva adelante un análisis situacional, partiendo en primera instancia con un análisis coyuntural, teniendo en cuenta aspectos tales como el crecimiento del sector y acontecimientos de la actualidad, a los fines de establecer diversos escenarios posibles. En segundo lugar se analiza al sector mayorista y minorista de alimentos, su evolución y actores involucrados mediante el uso de las 5 fuerzas de Porter. En último lugar se analiza en profundidad la realidad interna de Redolfi, pasado por sus niveles corporativos, estratégicos y operativos, además de estudiar la cadena de valor para identificar las actividades clave de la empresa en pos de potenciarlas para brindarle mejoras a su modelo de gestión.

## Análisis Situacional

### *Análisis del macro entorno: PESTEL*

El análisis se lleva adelante a partir de la problemática que se observa en la organización, en este caso la pérdida de rentabilidad como productos del aumento generalizado de los costos operativos. Para ello se desarrolla un desglose sobre cada uno de los aspectos que se relaciona a esta temática, profundizando sobre temáticas alusivas al impacto de la economía en el aumento de costos, a las variantes que pueden ayudar a dirimir los mismos, y un análisis específico sobre cada dimensión del PESTEL que afecta de manera indirecta a Redolfi y al sector en el cual esta se encuentra inmiscuida.

Para comenzar con el análisis es importante mencionar que desde el plano político nacional se han comenzado a observar avances respecto a la integración de las distintas fuerzas políticas, con el fin hacerle frente a una amenaza latente como es la expansión a nivel mundial de la pandemia del corona virus. Las decisiones políticas de la Argentina giran en torno al sostenimiento del sistema de salud público y del bienestar de la sociedad por sobre los aspectos económicos, los cuales presentan una suma urgencia dado a que el país ya se encontraba en una situación compleja, previa incluso a la expansión del virus. Puede considerarse que estas decisiones traigan aparejado una mayor cooperación entre los distintos signos políticos existentes en el país, los cuales han marcado el panorama político de los últimos años por la llamada “grieta”, pronosticando una posible disminución de esta, al menos desde la gestión nacional. En este contexto, las decisiones políticas se encuentran sesgadas, como se mencionó anteriormente, sobre la preservación de la salud de los argentinos, además de las incumbencias económicas y de los efectos que la pandemia puede generar en la sociedad. (Télam, 2020).

Continuando con este planteamiento, se destaca la decisión del gobierno nacional de llevar adelante un aislamiento obligatorio que permita prevenir el contagio masivo del virus y así colapsar el sistema de salud. Las implicancias que pueden observarse, tanto en el corto como en el largo plazo, refieren puntualmente al estancamiento de actividades que contribuyen al crecimiento económico del país, afectando el normal funcionamiento de las organizaciones y el nivel de ingresos de los diferentes trabajadores. Es destacable una de las decisiones tomadas por el gobierno en asistir a aquellos sectores más vulnerables de la



sociedad, como también a los trabajadores informales y a los inscriptos en monotributo de clase A y B, con una ayuda económica de \$10.000, que busca paliar los efectos negativos del aislamiento (Anses, 2020).

Respecto al panorama económico, la situación actual ha cambiado los pronósticos que se habían presentado respecto al crecimiento a nivel mundial, tal como lo dejó demostrado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE – (2020), ente que recortó la tasa de crecimiento a un 2,4% para el año 2020 producto de los efectos que generará la pandemia del coronavirus. El panorama no es positivo para ninguna de las economías del mundo, especialmente para aquellos países emergentes, quienes representan aproximadamente el 60% de la economía mundial, Argentina no es ajena a esta situación (Banco Mundial, 2020). Puntualmente el país transita una situación compleja, en el medio de las decisiones político-económicas para disminuir los impactos que pueda traer el coronavirus se negocia la re estructuración de la deuda nacional, en donde la coyuntura financiera mundial no ayuda a llegar a acuerdos sólidos (CEPAL, 2020).

El panorama que se prevé para el transcurso del año 2020 a nivel nacional refiere particularmente a efectos negativos dada la ralentización de la actividad económica, lo que generará una disminución en la producción de bienes y servicios, además de un posible quiebre en la cadena de suministros que se traduzca en un desabastecimiento de los productos esenciales. Esto podrá crear una situación de aumento de precios, que sumado a la ya existente inflación, la cual se pronostica para el año alrededor del 40%, hará que la sociedad disminuya su consumo radicalmente (BCRA, 2020).

El sector alimenticio se ve de alguna manera beneficiado por los cambios generados en base a la pandemia del Covid-19, debido a que se espera que aumente el consumo de los bienes de primera necesidad, tales como los alimentos, productos de limpieza y de farmacia, beneficiando a los sectores comerciantes de estos productos (mayoristas, minoristas y distribuidoras), pero impactando negativamente en el resto de industrias. Además, y como se expresó anteriormente, la situación financiera externa no ayuda a la Argentina, en un contexto donde los precios de los commodities han caído y las exportaciones disminuirán, recortándose la recaudación del gobierno, engravando así la situación (Inversor Global, 2020).

Desde el plano social puede decirse que los principales efectos que tendrá, tanto la situación generalizada de la pandemia como también la previa situación económica-financiera que transita el país, se relacionarán con los niveles de desempleo, pobreza y recortes de consumo. Puntualmente al desempleo, dado a que distintas industrias se encuentran paralizadas se generará un recorte sobre las nóminas de empleados de las organizaciones, impactando negativamente en este índice que se encuentra, de acuerdo a los datos presentados por INDEC (2020) en un 8,9% para el cuarto trimestre de 2019. Un aumento en la tasa de desocupados generará a su vez un crecimiento de la pobreza que se encuentra en un 35,5% (INDEC, 2020). Además de estos efectos nocivos que puede tener la reducción económica del país en los niveles de trabajo, es importante mencionar que existen las posibilidades de llevar adelante los mismos de manera remota a través de las distintas plataformas tecnológicas. Sin embargo se destaca que la potencialidad que posee la Argentina referida a este factor es baja tecnológicamente hablando, lo que requiere de una inmediata transformación tecnológica para ayudar a aquellos trabajadores a continuar con sus actividades laborales (CIPPEC, 2020).

Respecto a la dimensión tecnológica se aprecian mejoras dentro del sector de comercialización de bienes de consumo masivo, ya que como expresa PWC (2020) las empresas de este sector se encuentran priorizando la utilización de nuevas tecnologías para aumentar la eficiencia en la toma de decisiones, tales como el *Big Data*, además de las implicancias de tiendas virtuales, aspectos que los consumidores actuales se encuentran aumentando su consumo por estas plataformas.

La industrialización 4.0 ayuda a las industrias y a los sectores comerciales a mejorar sus procesos a través de la integración del mundo virtual al físico, creando nuevas oportunidades de mercado y mayores niveles de eficiencia en cuanto al funcionamiento interno de las empresas. Es importante para las diferentes organizaciones llevar adelante esta integración, debido a que puede generar las ventajas competitivas necesarias para prevalecer en el mercado actual (Ministerio de Producción y Trabajo, s.f).

Desde la dimensión ecológica puede decirse que durante los últimos años las organizaciones y países del mundo han comenzado un trabajo para mejorar las condiciones de desarrollo de economías sostenibles, es decir que cuenten con un triple impacto,

económico, social y ecológico. Esto puede verse reflejado en la agenda para el desarrollo sostenible 2030 creado por los países miembros de la CEPAL, en donde prevalecen los objetivos de minimizar las desigualdades sociales, promover el desarrollo de industrias sustentables, minimizar la contaminación ambiental, garantizar el consumo sostenido, promover el bienestar de la sociedad, entre otros aspectos relacionados a una generación armoniosa entre economía y ecología (CEPAL, 2019).

Puede observarse entonces que existe un panorama poco favorable para Argentina de cara a los próximos años, en donde, si bien las políticas se encuentran destinadas a mejorar la calidad de vida de las personas, será de suma importancia cerrar cuanto antes las decisiones económicas y financieras para permitir mejorar las proyecciones a futuro. Las organizaciones deben seguir de cerca las variables mencionadas ya que cumplen con un alto impacto en los diferentes sectores e industrias, destacando que aquellas desventuras en la comercialización de bienes de primera necesidad se están viendo beneficiados en el corto plazo.

#### *Análisis del micro entorno*

Para llevar adelante este análisis se toma como referencia el uso de la matriz de fuerzas competitivas de Porter, en donde se estudia el nivel competitivo, el poder de negociación de proveedores y clientes, como también la presencia de productos sustitutos y la posible amenaza de nuevos ingresantes, particularmente del sector mayorista de alimentos.

En cuanto al nivel de competencia existente en el mercado es importante resaltar que existe una alta rivalidad en el sector particularizada por aquellos actores que llevan adelante actividades relacionadas a la venta mayorista de alimentos como también a los preventistas/distribuidores. Puntualmente se analiza a los competidores que se encuentran desarrollado sus funciones dentro de la provincia de Córdoba, en las ciudades de James Craik, San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba Capital Entre los establecimientos mayoristas se pueden encontrar a:

*Tabla 1: Competidores Mayoristas*

Modelo de Negocio	Localidad	Competidor	Modelo de Negocio	Localidad	Competidor
Mayorista	James Craik	Redolfi	Preventista/ Distribuidor	James Craik	Redolfi
	Río Tercero	Redolfi			Rosental
		Luconi			Micropack
	Río Cuarto	Grasano		Redolfi	
		Monje y Top		Luconi	
		Baralle		Baralle	
		Nueva Era		Moran	
	San Francisco	Redolfi		Pirani	
		Dutto		Rinaudo	
	Córdoba	Redolfi		Redolfi	
		Maxiconsumo		Dutto	
		Yaguar		Vensal	
		Roberto Basualdo		Redolfi	
		Tarquino		Vensal	
Macro		Parodi			
Diarco	Zaher				
Redolfi	Redolfi				

*Fuente: elaboración propia.*

Puede observarse del análisis de la tabla que las localidades con mayores niveles de competitividad refieren a las localidades de Río Cuarto y Córdoba, debido a que existen diversas alternativas. Por otro lado las localidades de James Craik, Río Tercero y San Francisco se presentan con pocos rivales, adjudicándose estos con un buen posicionamiento estratégico.

La característica que cumplen estos competidores se destaca por el desarrollo de estrategias para ganar una mayor cuota de mercado y posicionamiento a través de la diferenciación, contando como factor clave la amplia variedad de productos y los diversos planes de financiamiento. Sin embargo se destaca que dentro del sector ha existido una disminución en cuanto a las ventas, principalmente de los mayoristas, con un recorte en la actividad del 7,8 % (CADAM, 2020), además de que han aumentado los costos operativos del sector, debiendo estos o bien trasladar dichos costos a sus precios o recortar sus niveles de rentabilidad, en donde la negociación con los proveedores se torna esencial.

Respecto al poder de los proveedores se puede decir que los mismos presentan un alto poder de negociación dado a que se encuentran representados por organizaciones de la industria del consumo alimenticio con grandes dimensiones y posicionamiento en el mercado. Estos han logrado caracterizarse como formadores de precios, lo que dificulta la negociación de los mismos. Es importante destacar que existe una amplia variedad de

proveedores, por lo que las empresas del sector pueden optar por estas alternativas, aunque cambiar de un proveedor a otro generará cambios en la calidad de los productos ofrecidos, aspecto que se relaciona con los factores de éxito de los competidores previamente mencionados.

Los consumidores presentan una intensidad de negociación media, dado a que existen diferentes modalidades de consumo, ya sea a través del espacio físico o bien por medios virtuales, aspectos que están modificando los patrones de consumo a lo largo del país. Puntualmente las ventas del espacio físico representan el 98,5% sobre las ventas online del 1,5% (INDEC, 2020), sin embargo es importante mencionar que los establecimientos deben adaptarse a estas modificaciones para lograr un mejor posicionamiento y llegar a un mayor número de clientes. Al contar los consumidores con una mixtura de supermercados y distribuidoras mayoristas, pueden optar por la elección ya sea tanto por el punto de cercanía, precios y variedad-calidad de los productos.

En cuanto a las otras alternativas que existen en el sector alimenticio, es decir a los productos sustitutos, es destacable que los consumidores llevan adelante el proceso de sustitución del modelo de negocio. En este sentido se encuentran productos/negocios sustitutos tales como supermercados minoristas, almacenes, maxi kioscos, mini mercados de productos delicatessen, entre otros. Así lo que se está sustituyendo es la modalidad de atención, la variedad y calidad de los productos por sobre el factor de precios ofrecidos que caracteriza a los mayoristas/distribuidores.

Por último se analiza a probabilidad de ingreso de nuevos competidores, en donde se destaca que la misma es baja debido a las grandes barreras existentes para este sector. Esto deviene particularmente del contexto económico actual, sumado a que para llevar adelante un proyecto de inversión para la materialización de un autoservicio mayorista se requiere de un gran desembolso de inversión inicial. Otro de los factores que afecta el ingreso de estos competidores refiere a la dificultad en cuanto a la apropiación y mantenimiento de una cartera de clientes sostenida, en donde se requiere de un alto nivel de expertiz y know how para manejar los negocios.

### *Análisis interno*

#### *Nivel corporativo y estratégico*

Redolfi cuenta con las definiciones esenciales de su visión, misión y valores, que hacen a su identidad corporativa. Sin embargo se destaca que las definiciones de visión y misión no difieren, sino que se expresa la misma idea, es decir que no responden a lo requerido desde un sentido corporativo, salvo en la visión cuando se menciona que buscan ser líderes del mercado, buscando la rentabilidad y propiciando la continuidad de la familia. Estos aspectos pueden observarse en el Anexo 2, en donde se destaca en rojo las similitudes y en verde los aspectos que destacan a la visión.

#### *Cadena de valor*

A continuación se presenta una gráfica describiendo los aspectos de la cadena de valor, en donde puede observarse que no integra debidamente las diferentes actividades. La organización busca promover el desarrollo personal y profesional de sus empleados careciendo incluso de un departamento de recursos humanos. En cuanto a las actividades de mercadotecnia, el abastecimiento se realiza de manera online, contando con un sistema para el seguimiento del inventario. El proceso de ventas se encuentra dirigido puntualmente a establecimientos comerciales de grande dimensiones, como supermercados y pequeños comercios como maxi kioscos, almacenes y mini mercados. A su vez la organización carece de herramientas tecnológicas en cuanto a las actividades de logística para la recepción y salida de productos, lo que dificulta los procesos de recepción de mercadería.

<b>Actividades de Soporte</b>					
<b>Infraestructura</b>	Nuevos depósitos en la ciudad de James Craik. Depósitos y centros comerciales en todas sus sucursales, excepto en Córdoba. No cuenta con departamento ni procedimiento definido para Seguridad e Higiene, alto riesgo de pérdida de productos.				
<b>Gestión de RRHH</b>	No cuenta con un área específica destinada a desarrollar el monitoreo de las actividades o el análisis del desempeño, fundamental a tratar para mejorar el funcionamiento interno y el aumento de capacidades técnicas y comerciales				
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	Sistemas obsoletos de carga manual que llevan a mayores errores humanos y un aumento en sus costos operativos.				
<b>Compras</b>	Procedimiento centralizado en James Craik, desarrollado a través de plataformas. Se toman datos del sistema de inventario que esta en mal estado y pueden tomarse decisiones erradas aumentando los costos				
<b>Actividades Primarias</b>	<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicios</b>
	(Deficiencia en procedimientos) Descargas manuales, falta de instrumentos, roturas y pérdidas en descarga	Sistema de seguimiento de stock obsoleto, cargas manuales al sistema, falta de automatización	Centralización de envíos a sucursales, falta de planeación de viajes, tiempos perdidos, falta de indicadores de gestión	Renovación de imagen corporativa. Patrocinio a clubes de la zona. Falta de integración estratégica	Mayorista y distribución a empresas, calidad de productos, existen desfasajes en cuanto al aprovisionamiento y tiempos de entrega

### *Análisis de rentabilidad*

En cuanto a las estrategias se destaca que Redolfi lleva adelante una estrategia de diferenciación, buscando prevalecer frente a sus competidores a través del trabajo orientado al cliente ofreciendo precios accesibles. Pese a contar con una estrategia se destaca que una de las problemáticas que presenta es la baja tasa de rentabilidad que ha presentado en los últimos años, producto del aumento de sus costos, en donde se aprecia un recorte del 0.41% en la tasa de rentabilidad si se la mide desde 2016 a 2018, dicha información puede observarse en el Anexo 1.

### *Análisis específico de la carrera*

A partir del análisis de mercado mediante el estudio de la matriz de Ansoff, se observa que existe una tendencia en cuanto al crecimiento del sector en el cual Redolfi se encuentra involucrada, en donde se observa de acuerdo a Kantar (2018) que el potencial de crecimiento del sector se espera para el año 2020 en un 2%, por sobre aquellos canales que refieren al trabajo desde la arista minorista. Esto deviene en un mayor crecimiento por parte de las organizaciones que se presentan, llevando adelante o bien un desarrollo de nuevos productos para atender necesidades insatisfechas o partir del desarrollo de nuevos mercados que permita potenciar el crecimiento de las organizaciones.

Puntualmente se observa que Redolfi lleva adelante una estrategia relacionada con la penetración de mercado, ya que trabaja sobre la aplicación de mejoras en sus servicios actuales (mayoreo y distribución) para la misma tipología de clientes corporativos. Además se destaca que esta estrategia no se encuentra definida sino que Redolfi la lleva adelante de manera informal, aspecto que ha sido detallado anteriormente, siendo una de las principales problemáticas, falta de trabajo estratégico.

Para destacar los aspectos analizados se confeccionó un matriz FODA, con el fin de demostrar los factores positivos y negativos ante los que se enfrenta Redolfi.

*Tabla 2: Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Posicionamiento y ubicación estratégica.	Definición incorrecta de componentes estratégicos.
Trayectoria de 50 años y expertiz en el sector.	Indefinición de una planificación estratégica.
3ra generación familiar en la gestión empresarial.	Bajo nivel de rentabilidad en los últimos 3 años.
Servicio diferenciado orientado al cliente.	Proceso de logística interna y externa deficientes.
Variedad de productos ofrecidos y precios accesibles.	Bajo nivel de integración tecnológica.
Infraestructura y amplia distribución de espacios de venta.	Carece de un departamento de recursos humanos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Cambio de patrones de consumo: venta online.	Situación económica y financiera del país (riesgo de default)
Sector alimenticio y artículos de limpieza favorecido por la pandemia.	Aumento de costos operativos y pérdida de ventas.
Tendencia de aplicación de tecnología para eficientizar el trabajo organizacional.	Alto nivel de competencia en localidades de alcance.
	Alto poder de negociación de proveedores.
Bajo riesgo de ingreso de competidores.	Aumento continuado de la inflación (40% para 2020).
	Pymes en sustuación conflictiva con el desarrollo del aislamiento.

*Fuente: elaboración propia.*

Se observa que la empresa se encuentra en una situación compleja en cuanto a aquellas amenazas respecto a la incidencia que genera la economía actual, creando un aumento de costos que puede llevar a la empresa a minimizar aún más su nivel de rentabilidad e incluso a la posibilidad de disminuir sus ingresos, otro factor para el debilitamiento de la rentabilidad. Sin embargo se puede advertir que la empresa se encuentra en la actualidad con un buen posicionamiento en el mercado gracias a la experiencia que cuenta en el rubro, aspecto que le ha permitido mejorar su relación con sus clientes.

En tanto, se observa que la organización carece de un planteamiento correcto en cuanto a la definición de sus componentes estratégicos, llevándola a actuar sin un enfoque estratégico y organizado sino a partir de un desarrollo poco formalizado. Esto genera una imposibilidad sobre la concentración en cuanto a las oportunidades latentes en el mercado, como ser el cambio de patrones de consumo y el impacto positivo que está generando, en este sector, la pandemia del COVID-19.

Será entonces fundamental que la empresa se concentre sobre la reformulación de su pensamiento estratégico en pos de cumplimentar la generación de ventajas competitivas, que puedan crear al mismo tiempo un patrón escalonado de sus niveles de rentabilidad.



## Marco Teórico

En este apartado se desarrolla el sustento teórico del trabajo establecido, en donde se utiliza una serie de autores que han sido escogidos debido a los planteamientos que presentan en cuanto a la temática del plan estratégico, tales como Sainz de Vicuña Ancín y Porter, además de otros autores que han generado un aporte sustancial en la manera en la que las diferentes estrategias pueden generar valor en las empresas. En este punto se expone el proceso de la planificación, sus beneficios y ventajas, además de aquellas estrategias que pueden generar el crecimiento de la empresa de una manera superadora.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones llevan adelante la adecuación de un conjunto de actividades y funciones para lograr un objetivo en común, el cual puede ser la generación de valor y la ventaja competitiva. Esta última, de acuerdo a Porter (2012) genera las condiciones por la cual una empresa puede diferenciarse del resto de competidores, procurando alcanzar los objetivos visionarios de la organización. Para definir una planificación estratégica en primer lugar debe desarrollarse un análisis externo e interno, el cual permitirá establecer un diagnóstico, y a partir de este, delimitar las estrategias a desarrollar (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Sierra (2013) expone que las organizaciones deben llevar adelante un proceso de alineación a lo largo de todas las funciones de la misma, para que de esta forma la aplicación de las estrategias tenga un efecto positivo en el desenvolvimiento económico y financiero de la empresa. Sin una correcta comunicación y transferencia de la esencia organizacional (visión, misión y valores) será muy complejo que una empresa pueda alcanzar el logro de sus objetivos.

Una vez confeccionado el planteamiento del diagnóstico, el cual puede realizarse a partir de una matriz FODA, las empresas deberán definir concretamente su conjunto de objetivos corporativos para que, de manera alineada, logren definir los caminos de acción que mejor se adaptan a las circunstancias que atraviesan las empresas (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Una vez diseñado este aspecto, las empresas pueden definir concretamente las estrategias a utilizar, en donde se destacan las estrategias corporativas y funcionales, puesto

a que debe existir un lineamiento integral en la empresa, tal como lo expresa Riapira, Colina y Melgarejo (2015). Se hace especial hincapié sobre la estrategia competitiva de liderazgo en costos, puesto a que es la utilizada en el plan de intervención. Esta estrategia, de acuerdo a Porter (2012) se basa en identificar, a partir del estudio de la cadena de valor, las actividades que generan valor en los clientes, para perfeccionarlas a través de una disminución de sus costos operativos, creando así una estructura de costos más baja de la competencia, pudiendo trasladar dicha cualidad a los precios ofrecidos, aumentando la cartera de clientes. Al mismo tiempo se hace una aproximación de las estrategias de crecimiento interno, es decir aquellas que por medio de mejoras en los procesos las empresas incitan a su crecimiento y consolidación en el mercado (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El último paso de la planificación refiere a la determinación de los planes o cursos de acción para la implementación de las estrategias previamente definidas, en donde las empresas deberán estimar el tiempo, las acciones concretas, sus responsables, niveles de recursos y presupuestos, además de la confección de indicadores para la medición y control de su aplicación, procurando mantener un nivel flexible que permita adecuar los planes de acuerdo a diferentes situaciones, poco controlables que se le presenten (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Puede evidenciarse entonces que la aplicación de una planificación estratégica refiere al desarrollo consensuado de acciones que fomenten el crecimiento de una empresa en pos de sus objetivos, además de dotar a la empresa de las habilidades para desarrollar un proceso flexible, puesto a que la planificación no deben ser entendida como un procedimiento rígido y estático sino que debe plantearse un panorama a futuro y los caminos por los cual la empresa logrará su transformación (Sierra, 2013).

En este sentido, la planificación estratégica es una de las herramientas que ayuda a las empresas a delinear un enfoque de trabajo, sin perder de vista el potencial de la misma, en la búsqueda de mejores rendimientos económico-financieros. Será una labor del administrador llevar adelante un proceso de organización, planificación, direccionamiento y control de los aspectos mencionados para que, la planificación surta efecto y la empresa pueda verse beneficiada en su crecimiento y desarrollo.

## **Diagnóstico y discusión**

En este apartado se plantean los aspectos sobre los que debe trabajar la empresa analizada, Redolfi, para lograr la mejora de su problemática. Tal como se ha planteado en el análisis situacional, Redolfi cuenta con un buen posicionamiento en las diferentes zonas geográficas donde opera, sin embargo su actividad se ve influenciada por los factores externos, sin poder materializar un trabajo enfocado estratégicamente sino llevando a cabo acciones esporádicas en pos de mejorar sus índices de rentabilidad. Aquí surge entonces la problemática, la cual puede definirse a partir de una ineficiencia en los procesos operativos de trabajo, que generan altos costos en su estructura, lo que afecta inevitablemente el rendimiento final de la empresa.

El mercado en el cual se desenvuelve Redolfi ha presentado altibajos en los últimos años, además de que se han acrecentado los costos operativos relacionados al mantenimiento de stock y a la movilidad a partir de su servicio de distribución. Tal como se mencionaba, este aumento de costos sumando a la ineficiencia en sus procesos, hace que las tasas de rentabilidad de Redolfi se vean recortadas, perdiendo protagonismo y crecimiento.

Dentro del análisis interno, también se mencionó que Redolfi no cuenta con una definición clara de sus objetivos corporativos, sin poder alinear sus funciones a estos, es decir aquellos aspectos que mencionaba Kotter (2012), haciendo que Redolfi trabaje desde una informalidad y circunstancialidad en lugar de un enfoque estratégico.

Al mismo tiempo, la empresa no puede cumplimentar todos sus objetivos corporativos, como por ejemplo el crecimiento de su planta de personal de manera profesional, debido a que no cuenta con una definición clara de sus estrategias funcionales referida a los procesos internos y a los recursos humanos. Es fundamental que la empresa trabaje sobre estos aspectos, ya que de lo contrario no podrá visualizar el cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

Para contrarrestar estas dificultades se le propone a la empresa desarrollar un replanteamiento de su sistema de objetivos corporativos para que, de esta forma, pueda alinear sus estrategias de manera correcta en pos del aumento de su rendimiento operativo final. Para ello, Redolfi podrá optar por una estrategia competitiva de crecimiento interno,

la cual se encontrará dirigida a optimizar los procesos internos de trabajo, a partir del uso de una oportunidad latente en el mercado que es el uso de tecnologías para mejorar los procedimientos y la toma de decisiones. Con esto, la empresa entonces podrá definir una estrategia de competencia a través del liderazgo en costos, que permita definir una estructura baja de los mismos, para ampliar la generación de valor a los clientes en aquellas facetas que estos valoran, y no desde las atribuciones que la empresa cree convenientes.

Optimizando los procesos, disminuyendo los costos, se espera que la empresa pueda generar un aumento en su cartera de clientes, acrecentando los ingresos para observar así un resultado positivo en cuanto a su rentabilidad la cual supere la media analizada. Puede observarse entonces la alineación y el paso a paso que se busca definir dentro de la empresa para lograr materializar el cumplimiento de su visión empresarial, confiriéndole a Redolfi un trabajo estratégico y alineado, que permita la transformación organizacional y un aumento en su competitividad, aspectos que desarrollaba Kotter (2012) respecto a la importancia de trabajar estratégicamente.

En base a los aspectos que han sido mencionados como diagnóstico y de acuerdo a los análisis que se han realizado, llevar adelante un trabajo de alineación como bien menciona Sierra (2013) a través de la redefinición de aspectos como la visión y misión le permite a la empresa desarrollar un panorama estratégico en torno a las mejoras que pueda presentar. En este caso tal como menciona Sainz de Vicuña Ancín (2015) se debe contar desarrollar la adecuación de estrategias a través del entrecruzamiento de las variables de la matriz FODA, que en el caso será a través de una estrategia DO, es decir minimizando debilidades a través de la utilización de las oportunidades. Tales oportunidades devienen del análisis respectivo al mercado, a la coyuntura macro externa, que crean condiciones en donde puede apreciarse un mayor predominio sobre las técnicas de tecnología, aportando a una mejora en la relación con el cliente y a una adaptabilidad en el sector. Por otro lado con esta utilización se crearán las posibilidades para minimizar los costos y por ende en este caso aumentar la rentabilidad, aspectos que han sido trabajados como debilidades.

Como puede observarse la planificación estratégica se desarrolla en pos de cumplir un objetivo en común de manera alineada, tal como lo expresa Sierra (2013) generando las condiciones de mayor competitividad.

## Propuesta Profesional

Desarrollado el planteamiento problemático y los posibles cursos de acción para promover el desarrollo resolutivo de la misma, es que se lleva adelante la siguiente etapa en el proceso de la planificación, definiendo los lineamientos corporativos y estratégicos, además del detalle de los planes de acción que permitirán a Redolfi mejorar su desempeño organizacional.

### *Objetivo general:*

Aumentar la rentabilidad operativa en un 10% para el año 2023 a partir del incremento en los ingresos y una disminución en los costos operacionales, gracias a la optimización de los procesos internos.

### *Objetivos específicos:*

- Optimizar los procesos de operaciones y logística mediante la definición de su estructura y procedimientos organizacionales que permita disminuir los costos operativos en un 10% para el año 2023.
- Aumentar la cartera de clientes en un 10% para el año 2023 a través de la implementación de un canal online de ventas.
- Fomentar el desarrollo profesional del 100% de los colaboradores de la empresa a partir de la aplicación de un programa de capacitación y desarrollo.

### *Sistema de objetivos corporativos:*

*Visión: “Posicionarse como la primera opción de compra en el territorio argentino, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas, mediante la aplicación de un modelo de negocio que innove constantemente”.*

*Misión: “Abastecer y satisfacer a nuestros clientes a partir de una amplia variedad de productos de calidad a precios bajos, logrando un servicio de distribución en tiempo y forma mediante la utilización de tecnologías adaptadas a las circunstancias del entorno”.*

*Valores: “Orientación al cliente; Innovación; Sentido de equipo; Confianza; Liderazgo; Ética profesional”.*

### *Estrategia corporativa*

Liderazgo en costos: dicha estrategia se logrará a partir de la re estructuración de la empresa, pasando por la aplicación de nuevas tecnologías en los procesos operacionales y comerciales, brindando la posibilidad de trasladar el ahorro en los costos actuales a precios más bajos y accesibles al cliente. Al mismo tiempo se continuarán utilizando las economías de escala, aspecto que contribuye a la política de precios bajos, mediante el abastecimiento inteligente y medido de los productos más demandados.

### *Alcance:*

El desarrollo del plan estratégico cuenta con un alcance temporal de 4 años, comenzando a aplicarse durante el mes de septiembre de 2020 con miras a finales de 2024, puntualizando en el aumento de la rentabilidad. Pueden nombrarse ciertas limitaciones, entre las cuales se destaca la aplicabilidad del plan de acción 1 y 3 solamente para el área geográfica de James Craik (sucursal matriz de Redolfi), en tanto que el plan de acción 2 estará afectando a todas las sucursales.

### *Planes de acción*

A continuación se explayan cada uno de los planes que buscan dar respuesta a los objetivos específicos y de esta forma contribuir al cumplimiento en cuanto a la mejora de rentabilidad.

#### *Plan de acción 1: Re estructuración organizacional*

Con el fin de optimizar los procesos operativos y volver más eficiente la labor de los trabajadores, buscando responder al primer objetivo específico, se contempla el desarrollo de una nueva estructura organizacional, que responda a las necesidades con las que cuenta Redolfi. En este sentido se mantendrá la estructura en cuanto al criterio de departamentalización geográfico, pero se redefinirá la estructura funcional, fomentando una estructura plana en lugar del desarrollo vertical que actualmente presenta y que atenta con el grado de autonomía en la toma de decisiones.

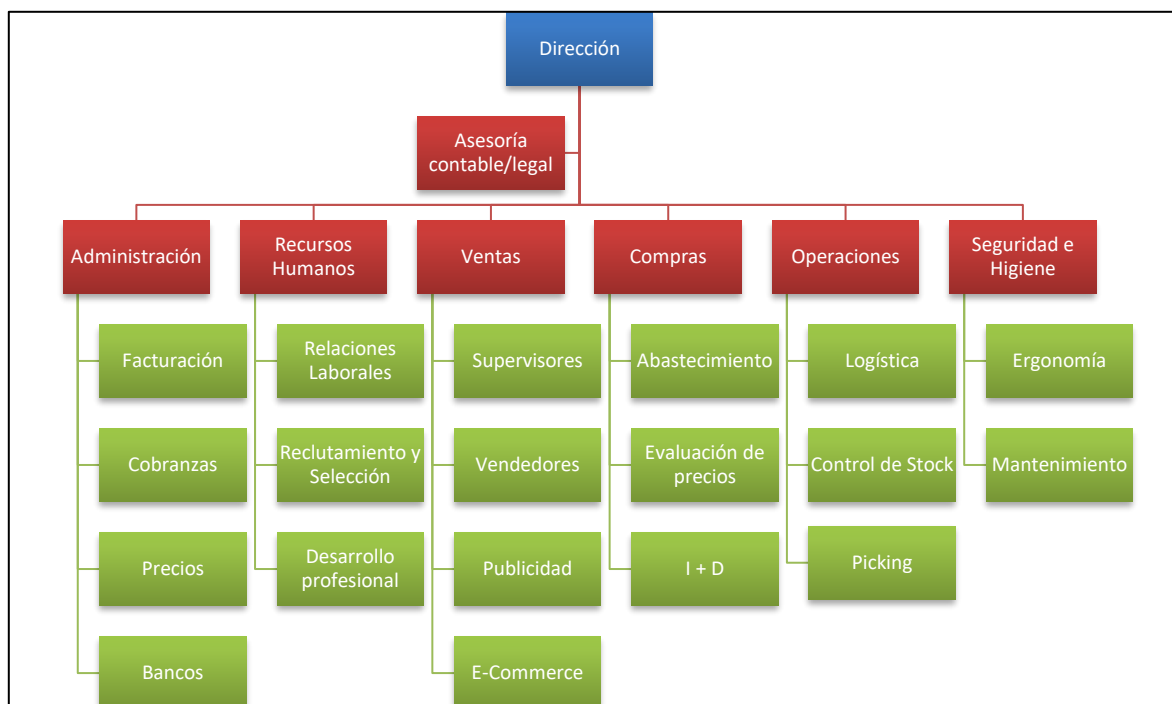
Al re estructurar a la organización, no solo se toma en cuenta la confección de su organigrama sino también al esclarecimiento de los lineamientos y pautas de trabajo necesarias para que dichas estructura tome efecto. Para ello se plantea definir el conjunto de políticas internas de trabajo, definición y descripción de puestos, delimitación de los procedimientos operativos y funcionales de cada una de las áreas. De esta forma se busca que exista cohesión entre la nueva estructura y la forma de trabajo, optimizando el funcionamiento interno al brindarle una mayor organización, principalmente a las áreas más afectadas, logística y operaciones.

Además del planteamiento de la estructura será fundamental contar con la definición de las políticas internas de trabajo y de los procedimientos para cada una de las áreas, desarrollando de esta manera una cohesión estructural que permite mejorar los procesos de trabajos. A su vez este re planteamiento de la estructura contribuirá al crecimiento personal y profesional de los colaboradores, dotándolos de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Para que surta efecto, se desarrollarán jornadas de capacitaciones con el objeto de interiorizar la nueva estructura y comenzar a delimitar un trabajo organizado y contributivo a la generación de valor. Se tratarán de encuentros generales en cuanto a la explicación del funcionamiento del nuevo organigrama, políticas de trabajo, procesos y procedimientos. Luego se realizarán jornadas exclusivas a las áreas de logística y operaciones, buscando plasmar la importancia de estos puestos en la creación de valor al cliente.

Para realizarlo se contratará a un asesor externo profesional en administración, encargado de diseñar los componentes de la estructura y a un capacitador para brindar los espacios formativos. Cada uno de los recursos se encuentra exployado más adelante, denotando que la nueva estructura requerirá la incorporación de 12 nuevos empleados, los cuales se incorporarán en las nuevas áreas relacionadas a Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Ventas (publicidad y e-commerce). Los puestos requeridos no han sido diseñados me manera azarosa sino que responden a la aplicabilidad de los siguientes planes de acción.

*Ilustración 1: Organigrama propuesto*



*Fuente: elaboración propia.*

*Tabla 3: Actividades Plan de Acción 1*

<b>Actividades</b>	<b>Mes estimado</b>	<b>Año</b>
Identificación de las áreas de trabajo	Agosto	2020
Definición de los departamentos	Septiembre - Octubre	
Descripción de puestos	Septiembre - Octubre	
Definición de procedimientos de trabajo	Noviembre - Diciembre	
Diseño de estructura organizacional	Enero	2021
Presentación a directivos	Enero	
Ajustes requeridos	Enero	
Búsqueda de personal idóneo	Febrero - Mayo	
Selección del personal a cubrir nuevos puestos	Abril - Junio	
Capacitación de nuevos colaboradores	Julio - Octubre	
Inducción de nuevos colaboradores	Noviembre - Febrero	2021 - 2022
Implementación	Marzo	2022
Control	Abril - Diciembre	2022 - 2023

*Fuente: elaboración propia.*



*Tabla 4: Recursos Plan de Acción 1*

Recurso	Costo
Diseño de estructura organizacional	\$ 32,350.00
Definición de puestos de trabajo	\$ 32,350.00
Definición de procedimientos	\$ 32,350.00
Capacitación de personal	\$ 16,350.00
1 Gerente de Recursos Humanos	\$ 1,711,000.00
3 Profesionales de Recursos Humanos	\$ 3,306,000.00
1 Gerente de Seguridad e Higiene	\$ 1,740,000.00
2 Profesionales de Seguridad e Higiene	\$ 1,450,000.00
1 Profesional en publicidad	\$ 870,000.00
1 Profesional en e-commerce	\$ 870,000.00
3 Profesionales administrativos	\$ 2,610,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12,670,400.00</b>

*Fuente: elaboración propia en base a CPCE y Bumeran*

*Plan de acción 2: Desarrollo de e-commerce*

Como bien se mencionaba en el plan anterior se incorporará a un responsable de comercio electrónico, esto debido a que se buscará una nueva fuente de ingresos respondiendo a la demanda actual de los clientes, esto es comercio virtual. Dicho plan responde al segundo objetivo específico, el cual se espera contribuya al aumento de la cartera de clientes en un 10% con un nuevo canal de ventas.

Desde los lineamientos estratégicos, este nuevo canal tendrá como destinatarios y usuarios tanto a los clientes consumidores finales como a las empresas. Como se expresaba anteriormente, se trata de un plan de adaptación a las nuevas modalidades de consumo, los cuales se han acrecentado con la expansión de la pandemia del Covid-19 y ante la cual Redolfi mantiene una deficiencia frente a sus competidores.

Con el nuevo canal, Redolfi podrá contribuir a una mayor facturación anual, además de brindar nuevas oportunidades a sus clientes, contando con información precisa de los mismos y pudiendo llevar adelante acciones de seguimiento, fidelización y retención más eficientes.

Se espera que con la expansión de los canales de venta, Redolfi logre generar un mayor impacto en potenciales clientes, aumentando su cuota de mercado, viéndose influenciada por su estrategia de liderazgo en costos. Para la definición del nuevo canal de ventas se tomará una ayuda externa profesional que permitirá el diseño de una nueva plataforma virtual, de fácil accesibilidad priorizando la relación con el cliente por nuevos canales.

*Tabla 5: Actividades Plan de Acción 2*

<b>Actividades</b>	<b>Mes estimado</b>	<b>Año</b>
Definición de productos a ofrecer a empresas	Febrero	2021
Definición de productos a ofrecer a cons.final	Febrero	
Búsqueda de diseñador web	Marzo	
Diseño de portal e-commerce	Abril - Mayo	
Presentación a directivos	Mayo	
Ajustes requeridos	Junio	
Capacitación a colaboradores involucrados	Julio - Octubre	
Implementación	Noviembre	
Control	Diciembre - Diciembre	2021 - 2023

*Fuente: elaboración propia.*

*Tabla 6: Recursos Plan de Acción 2*

<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Contratación de diseñador web	\$ 80,000.00
Diseño de página web	\$ 71,000.00
Desarrollo de capacitaciones	\$ 16,350.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 167,350.00</b>

*Fuente: elaboración propia en base a CPCE y CPCIPC.*

### *Plan de acción 3: Incorporación de sistema Big Data*

A raíz de las implicancias de los planes de acción 1 y 2, se busca otro aporte a la mejora de los procesos y de la apertura de la cartera de clientes mediante la incorporación de procesos tecnológicos, es decir que este plan de acción da respuesta tanto al primer como al segundo objetivo específico. Este nuevo sistema ayudará a mejorar el proceso de toma de decisiones, principalmente relacionado al área de operaciones, logística externa e interna y abastecimiento.

El objetivo es optimizar el uso de la información para no tomar decisiones erróneas, las cuales se ha observado parten de un mal proceso en cuanto al control de stock, que afecta a las funciones de compras y por ende, se genera un gasto innecesario que afecta a la rentabilidad operativa del negocio. En este sentido el sistema escogido para mejorar este proceso será el uso de *Big Data*, el cual se ajusta a la visión en cuanto a la innovación tecnológica y a la mejora de los procesos de trabajo, influenciando en mejores ingresos y menores costos, es decir en un beneficio económico cuantificable.

Su aplicación se llevará durante los años 2021 y 2022, a medida que la nueva estructura y los nuevos procedimientos de trabajo comiencen a incorporarse en la cotidianeidad de la empresa, buscando así una aplicación paulatina de mejoras tecnológicas.

*Tabla 7: Actividades Plan de Acción 3*

<b>Actividades</b>	<b>Mes estimado</b>	<b>Año</b>
Búsqueda de programador en sistemas	Enero	2021
Contratación de programador en sistemas	Enero	
Definición de objetivos	Febrero	
Definición de parámetros	Marzo	
Diseño de sistema Big Data	Abril - Junio	
Presentación a directivos	Julio	
Ajustes requeridos	Agosto - Septiembre	
Capacitación a colaboradores involucrados	Octubre - Enero	2021 - 2022
Implementación	Febrero	2022
Control	Marzo - Diciembre	2022 - 2023

*Fuente: elaboración propia.*

*Tabla 8: Recursos Plan de Acción 3*

<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Contratación programador	\$ 375,000.00
Seguridad informática	\$ 420,000.00
Desarrollo de capacitaciones	\$ 16,350.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 811,350.00</b>

*Fuente: elaboración propia en base a CPCE y CPCIPC.*

### *Presupuesto final*

Una vez finalizado el desarrollo de los planes de acción se presenta el resumen del presupuesto final para su implementación. Tal como se ha planteado en los respectivos planes, los costos asociados fueron extraídos de fuentes confiables, siendo el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE), el Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la provincia de Córdoba (CPCIPC) y del portal de trabajo Bumeran para la extracción de los honorarios en cuanto a la incorporación de nuevo personal a la nómina de empleados.

A su vez se plantea el costo relacionado a los honorarios profesionales respecto a la definición e implementación de los planes de acción, los valores de referencia fueron extraídos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) a razón del valor de una hora \$1.200, en donde se establece que se trabajarán 5 horas semanales, es decir 20 horas mensuales, llevando el costo a \$24.000 por mes. Se establece un tiempo estimado de desarrollo de 30 meses, en donde no se consideran los meses adjudicados al control, dado a que será tarea de la propia empresa, siendo en este sentido un presupuesto total de honorarios de \$480.000 desde agosto de 2020 a marzo de 2022.

*Tabla 9: Presupuesto final*

	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Plan de Acción 1	Diseño de estructura organizacional	\$ 32,350.00
	Definición de puestos de trabajo	\$ 32,350.00
	Definición de procedimientos	\$ 32,350.00
	Capacitación de personal	\$ 16,350.00
	1 Gerente de Recursos Humanos	\$ 1,711,000.00
	3 Profesionales de Recursos Humanos	\$ 3,306,000.00
	1 Gerente de Seguridad e Higiene	\$ 1,740,000.00
	2 Profesionales de Seguridad e Higiene	\$ 1,450,000.00
	1 Profesional en publicidad	\$ 870,000.00
	1 Profesional en e-commerce	\$ 870,000.00
	3 Profesionales administrativos	\$ 2,610,000.00
Plan de Acción 2	Contratación de diseñador web	\$ 80,000.00
	Diseño de página web	\$ 71,000.00
	Desarrollo de capacitaciones	\$ 16,350.00
Plan de Acción 3	Contratación programador	\$ 375,000.00
	Seguridad informática	\$ 420,000.00
	Desarrollo de capacitaciones	\$ 16,350.00
	Honorarios profesionales	\$ 480,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14,129,100.00</b>

*Fuente: elaboración propia.*

### *Beneficios económicos*

En este apartado se exponen los beneficios esperados para Redolfi de cara a la implementación de los planes de acción. Se retoman en este caso los objetivos específicos 1 y 2, ya que los mismos pueden generar las condiciones de retribuciones económicas medibles, es decir la disminución de costos y el aumento de los ingresos respectivamente, los cuales permitirán aumentar la rentabilidad en un 10%, en donde se tomaron los últimos valores presentados por la empresa del ejercicio económico del año 2018.

En cuanto a la reducción de costos se mantuvieron los costos constantes y se disminuyó el concepto de Costo Total de Ventas, logrando la disminución del 10% para el año 2023, lo cual representa un beneficio de \$24.989.842, tal como puede observarse en la siguiente tabla.

*Tabla 10: Beneficio económico 1*

2018	
Costo total de ventas	\$ 249,898,421
2023	
Costo total de ventas	\$ 224,908,579
Beneficio (Disminución del 10%)	\$ 24,989,842

*Fuente: elaboración propia.*

Por otro lado, se estimó el aumento de la cartera de clientes, esperando un incremento en los ingresos por ventas del 10%, lo que corresponde a un beneficio de \$31.885.765, tal como se visualiza en la siguiente tabla.

*Tabla 11: Beneficio económico 2*

2018	
Ingresos por ventas	\$ 318,857,648
2023	
Ingresos por ventas	\$ 350,743,413
Beneficio (Aumento del 10%)	\$ 31,885,765

*Fuente: elaboración propia.*

Trasladando los beneficios en cuanto a la reducción de costos y al aumento de ingresos se espera que la utilidad final para el año 2023 sea de \$43.075.034, en donde se logra aumentar la rentabilidad en un 10,34% superando las expectativas del objetivo general.

*Tabla 12: Aumento de rentabilidad 2023*

Utilidad 2023	43,075,034.06
Ventas 2023	\$ 350,743,413
Rentabilidad	12.28
Rentabilidad 2018	1.94
Rentabilidad 2023	12.28
Diferencia	10.34

*Fuente: elaboración propia.*

Por último se plantea el cálculo del indicador financiero ROI para determinar la factibilidad de llevar adelante el plan estratégico, en donde se retoman los beneficios totales, en este caso la suma del beneficio 1 y 2, siendo \$56.875.607, y la inversión requerida planteada en el presupuesto, la cual asciende a \$14.129.100. A partir de estos datos el cálculo del ROI queda establecido de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$56.875.607 - \$14.129.100}{\$14.129.100} \times 100$$

$$\text{ROI} = 303\%$$

A partir de este indicador se sostiene que es factible de llevar adelante, dado a que se logra un retorno positivo, en donde por cada peso que invierta Redolfi en el desarrollo de los planes propuestos logrará un retorno de \$3,03 para el año 2023.



## **Conclusión final y recomendaciones**

Al llevar adelante el análisis de la empresa Redolfi se advirtió que uno de los principales problemas que presenta se aglomera en la pérdida de rentabilidad, producto del aumento en los costos operativos, relacionados a las áreas operacionales y a la logística externa e interna. En este sentido, también se pudo destacar que estas áreas carecen de una organización eficiente, sin poder desarrollarlas en pos de la generación de valor a los clientes. Otro de los acontecimientos relevados refirió a la falta de alineación entre los lineamientos corporativos, estratégicos y sus estructuras de trabajo, lo que le confiere un bajo enfoque a largo plazo, concentrándose la empresa en llevar adelante mejoras superficiales de manera circunstancial.

Ante tales problemáticas, se buscó diseñar una propuesta dirigida a la mejora interna de los procedimientos, alineándola a sus conceptos más fundamentales y desarrollando acciones adaptativas a las situaciones adversas del entorno, utilizando las oportunidades para fortalecer a la empresa y contribuir a una mejora en sus ingresos, reducción de costos y por ende un aumento en su rentabilidad esperada.

Con el desarrollo de este trabajo, se ha buscado demostrar que llevando adelante acciones alineadas y determinantes en cuanto a la disminución de sus debilidades, la empresa contará con un camino diseñado para el crecimiento de su rentabilidad en el largo plazo, contando con la posibilidad de aumentar la misma en un 10% en el lapso de 4 años.

En este contexto se ha logrado advertir la importancia que conlleva el diseño de una planificación estratégica, puesto a que esta se materializa a partir de una serie de acciones que, mancomunadamente, llevan a un objetivo puntual, en donde la empresa y sus colaboradores trabajarán motivados en pos de su cumplimiento.

Además de las diferentes líneas de acción que se han propuesto, se le recomienda a la empresa un conjunto de mejoras y aspectos a tratar con el fin de potenciar el desarrollo de sus actividades, contribuyendo a mejores resultados.

En primer lugar se le sugiere llevar adelante un programa de capacitación global, no solo en los aspectos inherentes a los puestos de trabajo sino también en la generación de



competencias y habilidades blandas, tales como la toma de decisiones, el liderazgo, inteligencia emocional y herramientas comunicativas, las cuales ayudarán al personal a mejorar su desempeño y rendimiento dentro de la empresa.

En segundo lugar se promueve la realización de planes comerciales dirigido principalmente a la promoción y posicionamiento de Redolfi, los cuales contribuirán a los objetivos de consolidación y crecimiento dentro de su industria, brindándole un mayor nivel competitivo frente a sus rivales, destacando la generación de valor diferenciadora.

En tercer y último lugar, se sugiere la confección de un tablero de comando, el cual mediante la identificación de indicadores de gestión permita llevar adelante un seguimiento, control y corrección de las estrategias y operaciones desarrolladas, brindándole así un enfoque global e integral a la empresa.

Como futuras líneas de investigación, que no han sido trabajadas debido a limitaciones referidas al alcance temporal del trabajo o bien a la información con la que se contaba para el modelado, se plantean tres sugerencias a tratar, las cuales podrán ser útiles tanto para Redolfi como para otras organizaciones.

En primer lugar, dentro del contexto de la pandemia del Covid-19 se observa que existe un interés mayor por parte de las empresas en trabajar sobre temáticas de sustentabilidad, desarrollando políticas de RSE que impacten positivamente en los ingresos económicos de la organización, como también en el trato del medio ambiente y en el acompañamiento al crecimiento social.

Otra de las líneas de investigación a tratar será incorporar la planificación estratégica en conjunto con el análisis de nuevas líneas de financiamiento que ayuden a las mismas a palear situaciones adversas.

En última instancia, también se propone trabajar sobre la incorporación de tecnologías 4.0, que si bien se ha planteado la implementación de *Big Data*, también podrán aplicarse nuevas tecnologías que ayuden a la optimización de los procesos y a minimizar los costos operacionales, brindando nuevas oportunidades de generación de valor en los clientes.

## Bibliografía

- Anses (2020). *Ingreso Familiar de emergencia*, recuperado el 17 de abril de 2020 de: <https://www.anses.gob.ar/ingreso-familiar-de-emergencia>
- Banco Mundial (2020). *El apoyo del Banco Mundial ante la Covid-19*, recuperado el 18 de abril de 2020 de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BCRA (2020). Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM): Marzo de 2020, recuperado el 16 de abril de 2020 de: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>
- CADAM (2020). *2020: una sociedad expectante, revista edición 150*, recuperado el 18 de abril de 2020 de: <http://cadam.com.ar/revista/>
- CEPAL (2019). *La Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*, recuperado el 17 de abril de 2020 de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- CEPAL (2020). *Covid-19 tendrá grandes efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe*, recuperado el 15 de abril de 2020 de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>
- CIPPEC (2020). *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19*, recuperado el 18 de abril de 2020 de: <https://www.cippec.org/publicacion/evaluando-las-oportunidades-y-los-limites-del-teletrabajo-en-argentina-en-tiempos-del-covid-19/>
- Ghiano, A.T (2009). *Planificación estratégica para la empresa Delfín Supermercado, sucursal La Francia: de la organización familiar a la planificación estratégica*, recuperado el 10 de abril de 2020 de: [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis\\_adriana\\_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12638/tesis_adriana_ghiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- INDEC (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas: Enero de 2020*, recuperado el 16 de abril de 2020 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_03\\_206016E35D46.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_206016E35D46.pdf)
- Inversor Global (2020). *El coronavirus pasará, pero dejará secuelas*, recuperado el 16 de abril de 2020 de: <https://www.inversorglobal.com/2020/04/el-coronavirus-pasara-pero-quedaran-secuelas-2/>
- Kaplan, R. Norton, D (2012). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires. Temas.
- Ministerio de Producción y Trabajo (s.f). *¿ Qué es la industria 4.0?*, recuperado el 17 de abril de 2020 de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/industriaargentina4-0/que-es>
- Moira, E. Colina, M. Melgarejo, Z (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio de Bogotá*, recuperado el 10/06/2020 de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- OCDE (2020). *Coronavirus: La economía mundial en riesgo*, recuperado el 18 de abril de 2020 de: <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/marzo-2020/>
- Porter, M (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial*. España. Profit
- PWC (2020). *Retail y consumo masivo, tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio*, recuperado el día 19/05/2020 de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.html>
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. ESIC.
- Sierra, E (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica*, recuperado el 10/06/2020 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Télam (2020). *Eduardo Valdés: “Argentina está siendo un faro, una luz que miran otros países,* recuperado el 16 de abril de 2020 de: <https://www.telam.com.ar/notas/202003/445869-eduardo-valdes-argentina-faro-miran-naciones-coronavirus.html>

Universidad Católica, Ministerio de Industria, Comercio y Minería (2018). *Observatorio Pyme,* recuperado el 15 de abril de 2020 de: <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Obse rvatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

## ANEXO

### *Anexo 1: Análisis de rentabilidad.*

Rentabilidad		
Utilidad 2016	5,188,986.52	2.36
Ventas 2016	220,265,479.10	
Utilidad 2017	4,326,650.21	1.57
Ventas 2017	275,331,848.88	
Utilidad 2018	6,195,536.11	1.94
Ventas 2018	318,857,647.78	

*Fuente: elaboración propia.*

### *Anexo 2: Objetivos corporativos*

<b>VISIÓN</b>	Ser una <b>empresa líder en el mercado</b> en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una <b>cartera diversificada de proveedores</b> , buscando solvencia y <b>rentabilidad continuada</b> , que se distinga por proporcionar una <b>calidad de servicio</b> excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de <b>desarrollo personal y profesional a sus empleados</b> , <b>preservando el carácter familiar de la empresa</b> , con una contribución positiva a la comunidad
<b>MISIÓN</b>	Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un <b>servicio de distribución mayorista de calidad</b> , con una <b>gran variedad de productos</b> masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto <b>brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer</b> dentro de la empresa
<b>VALORES</b>	Respeto / Confianza / Dedicación / Honestidad / Sentido de equipo / Orientación al cliente

*Fuente: elaboración propia.*

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO  
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Facundo José Suau
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	33.809.203
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“Planificación estratégica para Redolfi: Transformación organizacional y mejora de rentabilidad”
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	facusuau@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b>  <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)</i>	Suau, Facundo José. Córdoba 2020.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b>	SI
-----------------------------------	----

<i>(Marcar SI/NO)</i> <sup>1</sup>	
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todo

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**LUGAR Y FECHA: Córdoba, Septiembre 2020**

---

**Suau, Facundo José**

---

**Firma autor-tesista**

---

**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
 \_\_\_\_\_certifica que  
 la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

---

**Firma Autoridad**

---

**Aclaración Autoridad**

**Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado**

---

<sup>1</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.