

Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica de Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.



Universidad Siglo 21

Nombre y Apellido: María Sol Fotheringham

Dni: 34.562.867

Leg. ADM05104

Tutora: Rinero, Sofía

Fecha: 21-09-2020 – Córdoba

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo I. Análisis de situación	5
<i>Macro entorno</i>	<i>5</i>
<i>Fuerzas macroeconómicas</i>	<i>5</i>
<i>Fuerzas globales.....</i>	<i>5</i>
<i>Fuerzas tecnológicas</i>	<i>6</i>
<i>Fuerzas demográficas.....</i>	<i>6</i>
<i>Fuerzas sociales</i>	<i>7</i>
<i>Fuerzas Políticas y legales</i>	<i>7</i>
<i>Fuerzas ecológicas</i>	<i>8</i>
<i>Micro entorno.....</i>	<i>9</i>
<i>Modelo de las fuerzas competitivas.....</i>	<i>9</i>
<i>Ciclo de vida.....</i>	<i>11</i>
<i>Análisis de mercado</i>	<i>11</i>
<i>Análisis interno.....</i>	<i>12</i>
<i>Cadena de valor</i>	<i>12</i>
<i>Organigrama</i>	<i>14</i>
<i>Estrategia</i>	<i>14</i>
Capítulo II. Marco Teórico	15
<i>Planificación estratégica.....</i>	<i>16</i>
<i>Estrategia central de reporte de caso.....</i>	<i>18</i>
Capítulo III. Diagnóstico.....	18
Capítulo IV. Plan de implementación.....	20
<i>Propuesta de aplicación</i>	<i>21</i>
<i>Objetivo general</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Plan de acción</i>	<i>22</i>

<i>Tabla 1. Cronograma de plan de acción Plan de acción</i>	23
<i>Tabla 2. Diagrama de Gantt – Periodos 2020, 2021 y 2022</i>	25
<i>Tabla 3. Cash Flow proyectado</i>	27
<i>Tabla 4. Premisas. Cash Flow proyectado</i>	28
Capítulo V. Conclusión	29
Capítulo VI. Referencias	30
Capítulo VII. Anexos	33
<i>Anexo A. Plan de acción. Descripción de puestos</i>	33
<i>Anexo B. Presupuestos de Marketing.</i>	35
<i>Anexo C. Presupuesto. Wow! Customer Experience</i>	38

Resumen Ejecutivo

A.J y J.A Redolfi es una empresa distribuidora de alimentos, bebidas y otros, con autoservicios mayoristas ubicados dentro de la provincia de Córdoba, con su centro de distribución en la localidad de James Craik, cuenta con una trayectoria de más de sesenta años. Surgió como un negocio familiar, el cual aún conserva su esencia y cuenta con más de 130 colaboradores.

Se establece un plan estratégico con un horizonte al año 2022 para abordar la problemática que presenta en este momento.

Principalmente se identifica que los precios de compra se incrementaron en mayor porcentaje que los precios de ventas y la rentabilidad decrece, impactando directamente en la visión de la organización.

Se elaboró un diagnóstico y como resultado, una estrategia que propone implementar un nuevo enfoque orientado a una expansión a nivel nacional y reposicionamiento de marca, lo que permitirá cumplir con los objetivos propuestos.

Palabras claves: Plan estratégico, rentabilidad, visión, expansión, reposicionamiento.

Abstract

A.J y J.A Redolfi is a food, beverage and other distribution company, with wholesale self-services located within the province of Córdoba, with its distribution center in the town of James Craik, with a track record of more than sixty years. It emerged as a family business, which still retains its essence and has more than 130 collaborators.

A strategic plan with a horizon of 2022 is established to address the problems that it presents at this time.

Mainly, it is identified that the purchase prices increased in a greater percentage than the sales prices and the profitability decreases, directly impacting the vision of the organization.

A diagnosis was prepared and, as a result, a strategy that proposes to implement a new approach aimed at expansion at the national level and brand repositioning, which will enable the proposed objectives to be met.

Keywords: Strategic plan – Profitability – Vision – Expansion – Repositioning.

Introducción

El siguiente reporte está basado en una organización con una trayectoria de 61 años en el rubro de distribución de alimentos, bebidas, productos de limpieza y otros. Se trata de Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, en adelante AJR, esta compañía tiene sus inicios en la localidad cordobesa de James Craik, en el departamento de Tercero Arriba, allí cuentan con su centro de distribución donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a los salones de autoservicio mayorista situados en Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto, en Córdoba capital sólo cuentan con distribuidora sin sucursal de autoservicio.

AJR está compuesta por 4 socios con 140 colaboradores y 83 vehículos destinados a las distintas sucursales. Trabaja con 6000 clientes distribuidos a lo largo de la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Principalmente se trata de pequeños comercios como almacenes, quioscos, despensas de barrio, entre otros. La organización se describe con un lema, “Desde 1959, acercando lo mejor”.

En cuanto a su rentabilidad, se observa que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa interna de retorno disminuyó hasta el 2,5%. Esta es una realidad que afecta a toda la industria debido a que los costos operativos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, en este caso se opta por absorber parte del incremento de los precios para poder seguir compitiendo y no perder participación de mercado.

Del total de las empresas que se radican en Argentina, el 83% son microempresas y el 16,8% pymes. (Ministerio de producción - Presidencia de la Nación, 2017) Surge la necesidad de aplicar una planificación estratégica.

La estrategia que se propone es mantenerse en el actual mercado y lograr una expansión a nivel nacional con liderazgo en precios.

Como antecedente puede mostrarse el caso de éxito de la compañía Arcor, tiene una visible estrategia de “paso a paso”, es decir, fue tomando decisiones a medida que fue creciendo para potenciar la marca y avanzar en estrategias de especialización. Es un claro ejemplo de una empresa cordobesa con gran desarrollo sostenido, con una clara visión de generar nuevos negocios constantemente.

Su principal foco se basa en liderazgo en costos con integración vertical. Tiene una fuerte identidad visual innovadora.

Logró un posicionamiento estratégico creando una red propia de representación y distribución comercial. Actualmente tienen más de 300 distribuidores oficiales y visitan cada punto de venta 3 veces por semana, trabaja continuamente en la innovación de procesos y fomenta el *Co-branding*, como lo hizo con la compañía Coca-Cola al crear caramelos con sabor a *Powerade* por ejemplo. (EAE Business School, 2015)

Otro importante caso es el de la compañía Grido, perteneciente al grupo Helacor S.A., esta es otra empresa surgida en Córdoba, con gran trayectoria y éxito. Su misión es desarrollarse como el mayor productor de helados de la región. Su estrategia principal es la diferenciación de precios con su competencia, manteniendo excelente relación precio/calidad.

Trabaja constantemente en crear nuevos productos para paliar la gran estacionalidad que incurren con el helado. Por este motivo cuentan distintos alimentos congelados complementarios.

Apuntan a la innovación en productos y servicios, aunque la gama es diversificada, presentan nuevos productos al mercado. (Segado & Molinari, 2016)

Los antecedentes descriptos, son de vital importancia, de esta manera la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, podrá reconocer la importancia de lograr mediante una planificación estratégica liderazgo en precios y tener un conocimiento exhaustivo de sus *stakeholders*, de esa manera lograr una ventaja competitiva.

Capítulo I. Análisis de situación

Macro entorno

Fuerzas macroeconómicas

Argentina atraviesa una etapa de gran crisis. Actualmente el país posee una deuda pública de más de US\$300.000, lo que significa un 91,6% del PBI. (Argentina.gob.ar, 2020)

En Enero de 2020 se verifica un descenso en la actividad económica del -1,8% con respecto al mismo mes de 2019.

El PBI en el cuarto trimestre de 2019, muestra un decrecimiento de 1,1% con relación al mismo período del año anterior, según informe (INDEC, 2020) En cuanto al PBI per cápita, el cual es un estimador de nivel de vida, el valor más reciente es de 2.245€ para el III trimestre de 2019. (Datosmacro.com, 2019)

Un importante indicador a tener en cuenta es el índice de precios al consumidor (IPC), puesto que es una medida de inflación. En donde, el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en febrero de 2020 una variación de 2,0% con relación al mes anterior” (INDEC, 2020)

Por otra parte el contexto actual representa una compleja situación a nivel mundial por el surgimiento de un brote de enfermedad, COVID-19, en Diciembre de 2019 en la Ciudad de Wuhan, China, el cual fue declarado como pandemia el día 11 de Marzo de 2020. (OMS, 2020) Impactando directamente debido a cierre de comercios, aislamiento obligatorio en distintos países, cierre de fronteras y estancamiento general de la economía.

Fuerzas globales

Las perspectivas económicas señaladas por la ONU, muestran inestabilidad y tensiones a nivel mundial, la economía global tuvo el crecimiento más bajo de los últimos diez años en relación a producto bruto mundial y crecimiento del comercio mundial. En relación al PBI, varios países en desarrollo como Angola, Argentina, Brasil, Nigeria, Arabia Saudita y Sudáfrica muestran un PBI per cápita más bajo que en el año 2014 y paralelamente se espera un crecimiento para este 2020 para países emergentes como Brasil, India, México y Turquía. (Naciones Unidas, 2020).

Dentro de este panorama negativo se suma la situación reconocida mundialmente por la propagación de COVID-19. Por su parte, la directora del fondo monetario internacional hizo hincapié en la desaceleración de activos financieros a nivel mundial.

La reciente crisis por la epidemia mundial de coronavirus ocasionará efectos importantes en la economía global durante los primeros trimestres de 2020. Aunque todavía es muy pronto para evaluar los alcances de la enfermedad y sus efectos en la economía. (Clavellina Miller, 2020)

Esta situación repercute directamente en la demanda debido a la incertidumbre que se presenta, las personas tienden a actuar de manera preventiva y se reducen los gastos en los hogares. Si bien el mercado mundial de alimentos se ve menos afectado debido a que satisface necesidades básicas, se ve interrumpida la cadena de suministro y escasean ciertos productos elevando el precio, ejemplo de ello es la venta de cigarrillos, la cual superó el 100% de su precio en el mes de Mayo. (FAO, 2020)

Fuerzas tecnológicas

El factor tecnológico es fundamental en el contexto actual, donde toma un rol protagónico la transformación digital y con ello, el *e-commerce*.

En Argentina en el año 2019 se facturaron \$403.278 millones de pesos a través de comercio electrónico, lo que representa un crecimiento del 76% interanual.

Entre los rubros de mayor facturación, se encuentran: pasajes y turismo en primer puesto, seguido por tv, equipos de audio y telefonía, en tercer rubro de importancia, alimentos, bebidas y artículos de limpieza con una facturación de \$ 41.591 millones, lo que significa un 10% de la facturación total de *e-commerce*. (CACE Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020)

Resulta importante mencionar que Latinoamérica es exponente mundial en el crecimiento de la usabilidad de medios digitales como WhatsApp, Instagram y Facebook. Así lo menciona la empresa líder en datos y consultorías a nivel mundial. (Kantar, 2020)

Fuerzas demográficas

Según el último censo de 2010, Argentina cuenta con una población de 40.117.096 habitantes, un 10,6 % superior al 2001. De los cuales, 19.523.766 son hombres y 20.593.330 son mujeres.

Al 2018 la población asciende a 44.494.502 habitantes, entre ellos, el 45,51% es población económicamente activa. (GRUPO BANCO MUNDIAL, 2018)

Según proyecciones elaboradas por el INDEC, se estima que en los próximos 5 años, la población aumentaría a 2.096.000. (INDEC, 2020)

La tendencia de cara al futuro, según indica un informe elaborado por el banco mundial, en los próximos 30 años el rango etario sería en su mayoría adultos mayores, “Argentina se encuentra inmersa en un proceso de transición demográfica hacia una estructura poblacional de mayor edad. Ello es producto de la disminución de fecundidad y mortalidad en las últimas décadas.” (Apella, 2016)

Fuerzas sociales

La evolución en el consumo de alimentos en Argentina ha sufrido cambios en las últimas dos décadas, las personas tienden a disminuir la dedicación de tiempo para la preparación de comidas, sea por razones laborales o por eventos sociales, optando por practicidad y menos elaboración.

Cabe mencionar que los alimentos más vendidos son los que más se publicitaron. (Zapata, Rovirosa, & Carmuega, 2016)

La vida diaria de los argentinos cambió abruptamente debido al aislamiento obligatorio de la sociedad, ocasionado por la pandemia descrita anteriormente.

Formalmente El DNU 297/2020 establece el día 20 de Marzo de 2020, el aislamiento social, preventivo y obligatorio con el fin de proteger la salud pública. Las personas sólo pueden movilizarse para adquirir productos de primera necesidad, alimentos, medicamentos y limpieza. (Argentina.gob.ar, 2020)

La sociedad tiende a priorizar el abastecimiento de alimentos de primera necesidad y productos de limpieza del hogar e higiene personal.

La sociedad Argentina presenta variabilidad en sus salarios, los salarios totales registraron un aumento del 6,4% en enero de 2020 respecto al mes anterior. (INDEC, 2020) Al incrementar los ingresos de las personas, estas tienden a modificar el patrón de consumo, optando por alimentos más variados, en mayor cantidad y productos de mayor calidad. (Zapata, Rovirosa, & Carmuega, 2016)

Fuerzas Políticas y legales

El contexto nacional presenta un proceso de transición luego de las elecciones 2019, donde asume el mandato como presidente Alberto Fernández y Vicepresidente, Cristina Fernández de Kirchner, con una visión clara de priorización a los sectores más frágiles.

La Directora Gerente del FMI emitió un comunicado de prensa donde indica las preocupaciones esenciales del presidente.

Cuidar a las personas más vulnerables en Argentina y abordar la difícil situación económica del país han estado entre las prioridades más altas del presidente Alberto Fernández desde que asumió su cargo. Atender estos problemas se ha vuelto aún más apremiante a la luz de la pandemia del coronavirus y dado su importante impacto económico y sobre la salud pública. (Georgieva, 2020)

Desde el gobierno nacional, actualmente funciona un plan elaborado por el ministerio de desarrollo social, otorgando una tarjeta con fondos para adquirir alimentos de manera mensual. “El Plan Argentina contra el Hambre se apoya en el fortalecimiento de las acciones que lleva adelante el Programa Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Implica la promoción y fortalecimiento del Acceso a la Canasta Básica de Alimentos.” (Argentina.gob.ar, 2020)

Se destacan otras herramientas ofrecidas desde el gobierno nacional, para incentivar a emprendedores a iniciar sus proyectos o acompañarlos en su crecimiento, entre ellos pueden mencionarse diversos créditos a tasa preferencial, en algunos casos a tasa cero y largo plazo, subsidios para el sector productivo, microcréditos para la economía social y solidaria. (Argentina.gob.ar, 2020) Estas iniciativas generan una mayor oferta - demanda al sector.

El 19 de Marzo de 2020 el gobierno nacional lanza un decreto de necesidad y urgencia en el que se dispone el aislamiento social y preventivo obligatorio para mitigar el impacto por el brote de COVID-19 declarado como pandemia. El impacto al sector influye en menor medida en comparación a otros sectores, ya que se trata de bienes de consumo esenciales, por lo cual el decreto informa que quedan exceptuados del aislamiento, pudiendo continuar con actividad con las medidas necesarias. Cabe destacar que la demanda es menor debido a locales comerciales que no tienen apertura al público y distintos eventos que no pueden ser realizados. (Saij.gob.ar, 2020)

Fuerzas ecológicas

En el año 2015 las Naciones Unidas han adoptado una serie de objetivos mundiales con una meta al año 2030, llamados objetivos de desarrollo sostenible, con el fin de proteger el planeta, erradicar la pobreza y asegurar paz y prosperidad.

Estos objetivos son 17 y están planteados para toda la población, tanto sectores públicos, como privados y sociedad en general.

Entre los objetivos se encuentra el hambre cero, implica mejorar la nutrición, distintas organizaciones realizan donaciones de alimentos, desde el gobierno se aplicó un programa de precios cuidados para productos de primera necesidad.

Uno de los objetivos es trabajo decente y crecimiento económico, promoviendo el empleo pleno, productivo y decente. Otro objetivo es, industria, innovación e infraestructura, implica la modernización, avances tecnológicos y mejoras para el desarrollo económico. (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2020) Es fundamental tener compromiso con miras a un futuro en equilibrio social, económico y medio ambiental.

Micro entorno

Modelo de las fuerzas competitivas

Riesgo de entrada de competidores potenciales

Las barreras de entrada para la industria mayorista de alimentos, bebidas y artículos de limpieza son altas, *debido* la actual situación económica, teniendo en cuenta que se trata de una industria madura y se requiere una importante inversión para su surgimiento.

En la industria actualmente se trabaja con economías de escala, con lo cual es más complejo para competidores potenciales lograr igualar los precios ya establecidos por las compañías que ya se encuentran en la industria. Otra importante barrera son las regulaciones, como licencias y restricciones de cada zona para nuevas empresas.

Por otra parte las empresas que actualmente se encuentran en el rubro tienen gran trayectoria y posicionamiento. Los potenciales competidores no significan una gran amenaza.

Rivalidad entre las compañías establecidas

La industria dedicada a productos de primera necesidad, cuentan con gran cantidad de competidores ya establecidos en el mercado, se trata de compañías con volúmenes de venta similares y una fuerte competencia de precios. Entre los principales competidores en la industria se puede mencionar a empresas preventistas y entrega a domicilio son A.J Y J.A Redolfi, Rosental y Micropack en la ciudad de Rosario, Santa Fe. En Río Tercero se encuentra Luconi Hnos. En Río Cuarto Grasano, Monje y Top (Súper Imperio) Baralle y Nueva Era y en San Francisco, Dutto Hnos.

En Córdoba, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco, estas empresas cuentan con locales de autoservicio mayorista, la localización geografía implica

una ventaja competitiva para las empresas mencionadas al recibir una mayor afluencia de clientes, pueden obtener una mejor condición en relación a economías de escala.

Un importante factor es que se verifica un aumento en la demanda de la industria, como se detalla más arriba, esto genera una mayor productividad sin quitar participación de mercado a otros competidores. El nivel de rivalidad es alto.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores en su mayoría son pequeños comercios, almacenes de barrio, kioscos, bares, confiterías, comedores y perfumerías.

El poder de negociación es bajo debido a que en su mayoría son comercios informales, sin un estudio de mercado y tampoco establecen pautas de negociación.

Es importante mencionar que los compradores no dependen de un único proveedor, es decir que si consiguen mejores precios o condiciones, tienen la facilidad de sustituirlo, por lo tanto, es una amenaza.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es alto, puesto que se trata de grandes empresas con gran cantidad de clientes mayoristas y marcas posicionadas con sus propias condiciones, como Arcor, Kraft Food y Johnson's & Johnson's, no dependiendo sólo de un comprador, por lo cual representa una amenaza alta.

Los proveedores son altamente poderosos ya que sus productos son importantes para el rubro distribución mayorista, al ser marcas consolidadas es costoso cambiar de abastecedor. Su bienestar no depende de sólo un cliente, tienen la posibilidad de realizar una integración vertical hacia delante y evitar los costos logísticos de distribución, generando una competencia directa.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos comercializados en la industria anteriormente señalada, son fácilmente sustituibles, representan una alta amenaza, debido a que si un cliente recibe una mejor oferta en cuanto a precios o financiación, tiene la facilidad de cambiar de vendedor rápidamente al no tener exclusividad. Hay una alta probabilidad de generarse una guerra de precios.

Hay productos del mercado actual que pueden ser sustituidos, son alimentos y bebidas de origen orgánico, sin conservantes, estos satisfacen las mismas necesidades pero a un precio mayor. Otros alimentos a base sólo vegetal para alimentación vegetariana y/o vegana, son tendencia y reemplazan directamente por el consumo de alimentos estándar.

Productos complementarios

Dentro de la industria de autoservicios y distribución mayorista de alimentos, bebidas, perfumería, congelados y otros, pueden complementarse diversos productos para su utilización o su consumo, ejemplo de ello es ofrecer bolsas térmicas o conservadoras para el traslado de productos congelados, recipientes para guardado de distintos alimentos y exhibidoras de productos para pequeños comercios. De esta manera se pueden obtener beneficios al trabajar con *cross-selling*.

Analizando las fuerzas competitivas puede notarse que hay una fuerte rivalidad entre empresas establecidas en la industria, con alto poder de negociación por parte de los proveedores y riesgo por productos sustitutos.

Los potenciales competidores no representan una amenaza significativa y los compradores se encuentran a merced de la mejor oferta, sin poner condiciones.

Actualmente la industria mayorista de alimentos, bebidas y productos de limpieza, como se describió anteriormente, se encuentra con un incremento en las ventas, aun teniendo en cuenta la inflación, es decir que cada vez más la sociedad elige comprar al por mayor.

Ciclo de vida

La industria se encuentra en su etapa de madurez, con consolidación y posicionamiento en el mercado. El crecimiento es cada vez más lento, es momento de generar estrategias en un entorno altamente cambiante. Al tratarse de productos básicos, la industria puede permanecer en este estado de manera indefinida.

Análisis de mercado

En la industria de supermercados y autoservicios mayoristas se verifica un incremento en comparación al año 2019 en cuanto a ventas a precio corriente, es decir a valor nominal; se verifica en Enero de 2020 un incremento del 66,3 % en relación a Enero de 2019. En cuanto a las ventas a precios constantes, teniendo en cuenta índice de inflación, el incremento es del 6,6 % respecto a Enero del año 2019 según datos publicados. (INDEC, 2020)

En cuanto al índice de precios al por mayor en alimentos y bebidas, se verificó un aumento interanual de 57% de 2018 a 2019, y un crecimiento del 46,2% en el total de los rubros. (Presidencia de la Nación, 2019)

La industria en análisis pertenece a un rubro exceptuado de la prohibición de circular debido al aislamiento obligatorio, por lo tanto no se ha paralizado, al contrario, generó mayores ventas en las primeras semanas de Marzo en canales mayoristas, y posteriormente al agravarse la situación, se da el crecimiento en *retails*.

En cuanto a canales de venta no presenciales, a partir del mes de Marzo, las ventas se sextuplicaron, y para cadenas con compra online y retiro en tienda se triplicaron, así lo menciona el titular de la Asociación de supermercados. (Martinez, 2020)

Los clientes en la industria en su mayoría son pymes, actualmente Argentina cuenta con 1.066.351 pymes de las cuales el 50,7% corresponde al rubro comercio. (Ministerio de producción - Presidencia de la Nación, 2020)

Análisis interno

Grupo Redolfi posee una gran diversidad de productos de grandes marcas, diferenciándose de otros competidores por el grado de satisfacción a sus clientes y sus precios competitivos en ciertos productos.

Se puede decir que AJR cuenta con competencias distintivas al lograr vínculos estrechos con proveedores, y así obtener precios más competitivos para ofrecerles a sus clientes.

Se logra una diferenciación de producto al ofrecer una entrega más rápida que la competencia y la posibilidad de dar descuentos a clientes que pagan al contado y una asesoría post venta. Cuenta con un valioso recurso, que es un centro de distribución de 3,5 hectáreas con ubicación estratégica. Esto permite realizar compras a mayor escala y contar con stock de seguridad. En cuanto a su ubicación, se accede más fácil y rápidamente a sus clientes.

Cadena de valor

Una de las actividades primarias que se desarrollan en AJR es la producción, en este caso el servicio de abastecimiento. El procedimiento de pedido por parte de los clientes es de manera manual, los vendedores realizan el pedido al centro de distribución a través de dispositivos móviles. Los pedidos realizados desde las sucursales se realizan desde internet.

AJR se diferencia de su competencia por su tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. Se distingue por su gran variedad de productos y de primeras marcas.

En relación a marketing y ventas, la empresa tiene un posicionamiento en el mercado por su trayectoria en el rubro por más de 60 años, generando excelentes vínculos con sus proveedores,

de hecho obtiene precios altamente competitivos con los artículos de Refinerías de Maíz, Hellmann's, Ades, Knorr y Gillette.

Por otra parte, los vendedores se contactan con sus clientes de manera telefónica, se debe tener en cuenta que las operaciones de venta en forma manual ocasionan errores humanos, demoras o pérdida de potenciales clientes con manejo de operaciones online.

No cuenta con un plan estratégico de marketing y/o publicidad. Se patrocinan eventos y equipos deportivos de la zona y se realizan publicaciones en info-guías en la localidad de Río Cuarto. También hay disponible una página web con información sobre la empresa actualizada por última vez en el año 2018 y se verifica una cuenta de Facebook e Instagram oficiales, sin información relevante o publicidad.

Posee una flota de 83 vehículos identificados con la marca, se comprenden desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

El centro de distribución tiene una ubicación estratégica gracias a la ruta nacional N°9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10. De esta forma logra llegar a sus clientes más rápido que su competencia y reduce costos operativos.

Para seguir siendo competitivos la gerencia ha tomado la decisión de absorber parte del incremento de precios.

Servicio al cliente, como lo indica la visión de la organización, marcar una diferencia con sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Se mencionó anteriormente que AJR posee entregas más ágiles que su competencia, cuentan con asesoramiento comercial, los mismos vendedores asesoran a los clientes al momento de instalar un local nuevo con toda la información que necesitan, luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. La compañía muestra al cliente en el centro de todo.

En cuanto a la modalidad de pago, el 80% de los clientes del Grupo Redolfi abona de contado y el 20% restante, en hasta 21 días luego de realizada la compra.

La página web oficial de la empresa cuenta con un catálogo digital sin actualización, el último publicado corresponde al año 2018. (A.J & J.A Redolfi, 2020) Aquí los interesados o potenciales clientes no logran acceder a información con precios actualizados y condiciones vigentes.

Entre las actividades de soporte, AJR cuenta con un sistema informático para control de inventario del centro de distribución en James Craik. Este sistema realiza automáticamente un análisis estimando el volumen de compras y evitando fluctuaciones o posibles quiebres de stock.

La gestión de la organización está orientada hacia las tareas. Se encuentran definidas las actividades a realizar, actualmente no se miden indicadores grupales o individuales para el logro de objetivos.

En cuanto a la infraestructura de la empresa, en la gestión actual no se desempeñan actividades formales correspondientes al área de recursos humanos, tampoco gestiones de clima organizacional.

La empresa consta de 140 colaboradores. El criterio fundamental que se maneja es una cultura de confianza. Se muestra una baja rotación, trabajadores experimentados y con capacidades adquiridas por experiencia en la industria.

En cuanto a los puestos y su descripción, la organización cuenta por escrito con el detalle de funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto con sus respectivos requerimientos. Hay discrepancia entre la información que contiene el organigrama con respecto a los puestos y la descripción de los mismos, se requiere una verificación y actualización de la realidad.

En cuanto comunicación interna, no se describe un canal oficial o una intranet.

Organigrama

AJR posee dos organigramas descriptos en forma vertical, uno de ellos muestra las áreas que compone el centro de distribución de James Craik con sus debidos puestos. El segundo organigrama se divide por zonas donde se establecen las sucursales. Aquí surge la necesidad que unificar la información en un solo organigrama y poder actualizarlo a similitud de la realidad.

Estrategia

Se propone un crecimiento intensivo a nivel nacional con liderazgo en precios y reposicionamiento de la marca para crear lealtad en sus clientes. Esto implica cambios con respecto a la estructura actual para un mejor aprovechamiento de los recursos. Repercuten en desarrollos y cambios a nivel tecnológico para lograr mayor agilidad en los procesos.

El impulso primordial de esta estrategia consiste reforzar la posición competitiva a largo plazo.

Análisis de FODA

A modo de resumen se describen los principales factores tanto internos como externos.

Debilidades;

Ausencia de área de recursos humanos, por ende no se realiza proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. No se gestionan acciones de motivación, beneficios y clima interno. Ausencia de plan de marketing y publicidad.

No se ofrece financiamiento con distintos medios de pago para otorgar facilidades a clientes. No se define un mercado meta. No se mide la satisfacción al cliente post venta.

Fortalezas;

Se encuentra en la industria de consumos básicos. Es una organización consolidada y con trayectoria con crecimiento empresarial sostenido. Ofrece variedad de productos de primeras marcas, en algunos casos con precios altamente competitivos por el nivel de ventas. Solvencia sin necesidad de financiamiento externo.

Oportunidades;

Cuenta con alcance fuera de la provincia de Córdoba, tiene excelente vínculo con proveedores, para poder expandirse nacionalmente. Comercializar productos complementarios.

La industria es amplia en cuanto a clientes y permite aumentar la participación de mercado. Introducir mejoras en tecnología. Incorporar nuevos medios de pago digitales con tarjetas de débito y crédito para asegurarse la venta en el momento.

Este escenario muestra también la posibilidad de ofrecer nuevos servicios e innovadores espacios digitales para navegar y comprar.

Amenazas;

Situación económica-política actual que afectan a la industria. Clientes sensibles a precios del mercado. Rivalidad constante. Aumento de precios de productos. Tendencias en productos sustitutos no comercializados por la compañía.

Capítulo II. Marco Teórico

Se desarrollan aquí, los principales conceptos y definiciones que se abordan en el reporte. Se detallan criterios que sirven como comprensión del tema propuesto. Entre ellos figuran los distintos tipos de estrategias y sus riesgos, se cita al autor Sainz de Vicuña donde explica la estrategia de liderazgo en costos, diferenciándolo de liderazgo en precios. Se hace especial énfasis

en estrategias de crecimiento se diferencia el crecimiento interno y externo. Se cita a Ansoff describiendo la matriz creada por Él, la cual es ampliamente utilizada hasta la actualidad.

Planificación estratégica

El concepto de planificación estratégica propiamente dicho, según Drucker citado por Chiavenato (2016, pág. 27) indica que “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Siendo más específico, se describe el término de estrategia, “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral (...) diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (Mintzberg, 1993). Por otra parte, la idea que plantea el autor Sainz de Vicuña, es que la estrategia es un conjunto de decisiones y recursos para poder lograr los objetivos propuestos, este autor hace especial énfasis en el entorno al momento de la toma de decisiones con respecto a la estrategia. El autor explica que se subdividen según el nivel de complejidad en cuanto a la toma de decisiones, en orden de relevancia se destacan estrategias corporativas, estrategias competitivas, estrategias de crecimiento y estrategias funcionales. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Porter destaca tres estrategias, llamadas genéricas, estas son; diferenciación, enfoque o concentración y liderazgo global en costos, la última tiene por objetivo reducir en la mayor medida posible los costos de producción y distribución para brindar un precio menor que la competencia. (Porter, 2008)

Por su parte, Sainz de Vicuña hace referencia al liderazgo en costos indicando que el principal objetivo que persigue esta estrategia es aumentar la participación de mercado, incrementar la cantidad de clientes disminuyendo la mayor cantidad de costos en las distintas áreas que componen la empresa. Destaca también la importante diferencia entre liderazgo en costos y liderazgo en precios. Generalmente se trabajan en conjunto, ya que al reducir costos se pueden reducir los precios de mercado siempre que la estrategia sea de precios de penetración, pero esto no siempre ocurre, pues se puede hacer uso del beneficio para distintas inversiones.

Los beneficios de reducir costos, según (Hill & Jones, 2011) se dan controlando los inventarios de manera eficiente y aumentando su rotación. Resalta la importancia de una buena experiencia del cliente y capacidad de respuesta al mismo, repercutiendo en una mayor cantidad de clientes, aumentando las ventas, lo cual genera economías de escala y costos aún más bajos.

Hay ciertos riesgos que recaen al hacer uso de este tipo de estrategias, si se hace foco sólo en aumentar las ventas, puede ocurrir no tener la capacidad necesaria para poder satisfacer a la demanda. (Ansoff, 1957)

Al evaluar el desarrollo de estrategias, se mencionan dos opciones en cuanto a estrategias de crecimiento, estas son crecimiento interno u orgánico y crecimiento externo. El crecimiento interno aborda nuevos productos, nuevos mercados, potenciar el negocio actual y el crecimiento externo trata sobre alianzas, franquicias fusiones y absorciones. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Las oportunidades de crecimiento que señalan (Kotler & Keller, 2012) son oportunidades de crecimiento integrado, por diversificación y crecimiento intensivo.

Otro importante autor, Ansoff, pionero del pensamiento estratégico, plantea esta acción como una matriz con tres estrategias posibles a implementar, penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos o servicios. (Ansoff, 1957)

Aplicaciones actuales

Sainz de Vicuña, autor del libro “El plan estratégico en la práctica” y de otros 26 libros inspirados también en la práctica empresarial, confirma la importancia de aplicar la matriz de Ansoff, si se desea continuar con una estrategia de crecimiento. Posterior a su aplicación se concluye si es viable utilizar una estrategia de penetración, nuevos mercados, nuevos productos, diversificación o una combinación de ellos. La estrategia de penetración, según indica el autor, es la más segura, la principal ventaja es expandirse y lograr una mayor experiencia en cuanto al producto y el mercado en el cual se trabaja. Otra importante estrategia es el desarrollo de mercados, la cual puede complementarse con la anterior. Se trata de una expansión geográfica.

Según lo analizado por el autor, la ventaja de la estrategia mencionada es que al conocerse el negocio, la gestión sería mejor, los beneficios pueden obtenerse más fácilmente y resulta menos costoso, en el caso de no funcionar, el riesgo presenta es menor. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Luego de verificar investigaciones empíricas, se expone las conclusiones de una tesis elaborada para el título de Maestría en administración, en donde luego de realizar un trabajo de campo y pruebas de hipótesis, se destaca que la relación entre crecimiento intensivo y posicionamiento de la empresa permiten incrementar las ventas y poder lograr una posición más competitiva. (Yanac, 2019)

Estrategia central de reporte de caso

La principal acción según Sainz de Vicuña es verificar las oportunidades dentro del negocio actual, es decir, utilizar estrategias de crecimiento intensivo teniendo en cuenta el producto actual en el mercado actual y elaborar una matriz de “expansión de producto-mercado”.

Entre los beneficios de analizar estrategias de crecimiento intensivo a través de una penetración del mercado es que se trabaja en *core bussines*, es decir, con posibilidades ya existentes en la empresa, se conoce el entorno y el mercado. Según lo afirma el autor, la rentabilidad es mayor cuando se seleccionan estrategias de expansión. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Al evaluar una estrategia de crecimiento, debe estar ligada al posicionamiento de la organización, (Kotler & Armstrong, 2008) lo definen como la manera en que los clientes ven un producto teniendo en cuenta sus atributos a diferencia de los productos de los competidores. Como beneficio fundamental se determinan incremento en ventas, mejoras relacionadas a la logística, a través de la reducción de costos en gestión de stock, mejoras en estructura organizacional y otorgarle valor agregado al cliente.

Capítulo III. Diagnóstico

Luego de haber realizado el análisis del entorno correspondiente, el cual es sumamente importante para poder detectar oportunidades y tener precaución sobre amenazas, se debe hacer foco en las fortalezas de la empresa y afrontar las debilidades.

La problemática más relevante se encuentra en que las utilidades comienzan a disminuir con respecto a los precios de venta, debido a que los costos operativos e insumos aumentan en mayor medida. En este caso la organización decide absorber parte del incremento de los precios para seguir siendo competitivos.

De acuerdo a lo expuesto, es el momento de poder desarrollar e implementar estrategias que lleven a la organización a una ventaja competitiva.

La organización se encuentra inserta en un contexto de gran incertidumbre y variabilidad a nivel general.

Se sugiere iniciar como primera medida un crecimiento intensivo dentro del territorio nacional a través de un reposicionamiento con liderazgo en precios.

Se recomienda llevar a cabo una combinación de estrategias de crecimiento: penetración de mercado manteniendo la comercialización de los productos actuales en el mercado actual y desarrollo o expansión a nuevos mercados a nivel nacional como se mencionó anteriormente.

Esta decisión se fundamenta en que la organización está inmersa en su madurez, presenta como fortaleza una gran trayectoria y conocimiento del mercado, al operar con clientes en su mayoría pymes se recomienda continuar con dicho segmento ya que las pequeñas y medianas empresas concentran el 66% de la fuerza de trabajo en Argentina.

Por otra parte se cuenta con una excelente relación con proveedores, lo que puede facilitar la negociación al incrementar las ventas.

Al contar con un amplio centro de distribución ubicado estratégicamente sobre la ruta nacional N° 10, a 3 Km. de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 Km. de la autopista Córdoba-Rosario facilita el alcance de distribución a otras localidades con mayor rapidez.

Mediante esta estrategia se trabajan las debilidades que presenta AJR, es fundamental contar con un área específica de marketing y publicidad para poder dar curso a la misma, requiere poder incorporar innovación tecnológica en los procesos. Las ventas se realizan de manera manual sin ningún software para agilizar los pedidos y dedicar tiempo de los asesores de venta a incrementar la cantidad de clientes.

Al iniciar una penetración de mercado, se debe tener en cuenta que es necesario aumentar la cantidad de asesores de venta, se incrementan los gastos en publicidad y promociones de venta de manera omnicanal.

La estrategia de penetración se encuadra en los productos existentes, no se requiere en este caso un desarrollo de nuevos productos, pues al tratarse de bienes de consumo básico se cuenta con cierta seguridad de consumo. Aquí la estrategia es a través de una oferta de precios que mejore al de la competencia.

Para poder mejorar el precio, se requiere por una parte reducir costos, y por la otra generar mayor cantidad de clientes para obtener una mejor negociación en economía de escala. Es clave poder ser líder en precios porque la principal amenaza es que los clientes actuales son sumamente sensibles a los precios de mercado.

Por lo tanto la estrategia seleccionada es válida para ser implementada en el sector y en mayor medida por su estado de madurez y su posicionamiento actual.

El impulso fundamental de esta amplia estrategia consiste en reforzar la posición competitiva a largo plazo, permitiendo aumentar la rentabilidad y ganar participación de mercado.

Como conclusión diagnóstica se evidencia que es conveniente abordar un plan que genere mayor rentabilidad en el mediano plazo a fin de cumplir con los objetivos de la organización y poder hacer el máximo aprovechamiento de los recursos.

Capítulo IV. Plan de implementación

Hasta aquí se ha detallado la principal problemática que presenta la organización, se realizó un diagnóstico y se plantea una propuesta acorde a las necesidades encontradas, se definieron los principales objetivos, evaluados de acuerdo a la visión y misión que se propuso para la organización.

Cada estrategia competitiva se acompaña de un plan de acción con los tiempos y recursos necesarios para ser llevado a cabo.

Dentro de su marco estratégico, la organización se caracteriza con una visión y misión que debe ser reorientada al contexto actual.

Se sugiere acotar la visión de una manera más concreta, clara y concisa de la siguiente manera: “Ser una empresa líder a nivel nacional en distribución y autoservicio buscando rentabilidad y crecimiento continuo, distinguida por una calidad de servicio excelente para sus clientes, colaboradores y a la comunidad.”

Se elimina la frase “en el mercado en el que participa actualmente” para dar opción a una expansión a nivel nacional. Por otra parte, se retira la siguiente frase para ser utilizada en los valores que rigen a la empresa. “Una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa”

Se sugiere también reestructurar a la Misión como: “Acercar a nuestros clientes productos de calidad de manera ágil y oportuna.”

Aquí al igual que en la visión es recomendable expresar el compromiso hacia los colaboradores en los valores de la organización.

A continuación se detalla la propuesta de aplicación, es importante mencionar que todos los objetivos propuestos son abordados desde cuatro importantes pilares que deben sostener a la empresa de manera sustentable. Ellos son: Rentabilidad, crecimiento, eficiencia y experiencia del cliente.

Propuesta de aplicación

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad a un 3% al finalizar el año 2022, a través de un crecimiento intensivo a nivel nacional y reposicionamiento de la marca.

Se trata de un objetivo directamente relacionado a la visión de la organización, se requieren altos niveles de rentabilidad para luego poder reinvertir esas utilidades en crecimiento y posicionamiento de marca.

Se determina aumentar la rentabilidad a un 3% teniendo en cuenta la última información proporcionada en el estado de resultado de AJR. Se tomó como base un comparativo entre 2016 y 2018, donde la rentabilidad en los dos primeros años fue del 2,35% y 1,57% respectivamente y de un 1,94% en 2018. Se calculó tomando el resultado final sobre el total de ventas del ejercicio.

Se estima lograr esta rentabilidad en dos años, esta estimación representa un crecimiento de un 1,44% en relación a 2018.

Debido al contexto actual V.I.C.A del país, el alcance es nacional.

Objetivos Específicos

- Crecer 25% en volumen de ventas al finalizar el año 2022 a través de un crecimiento intensivo, del cual, el 5% sea a través de conversión a ventas e-commerce.

Para lograr un mayor crecimiento en ventas, se debe trabajar a través de la omnicanalidad abarcando distintos medios, poder brindar a los clientes y potenciales clientes resolver su pedido de manera ágil a través del canal no presencial es fundamental y determina la ventaja competitiva. Más aun teniendo en cuenta la obligada evolución de ventas online surgidas a raíz de la pandemia nombrada anteriormente. Cabe destacar que dentro de este objetivo se detallan estrategias de expansión dentro de Argentina y también intensificar la presencia en zonas de venta actuales.

Resulta viable incorporar un área de Marketing con un responsable para hacer foco en las estrategias detalladas en el plan de acción.

- Lograr fidelización de clientes implementando una medición de la experiencia del cliente, estableciendo un 90% de respuestas satisfactorias en el transcurso de seis meses.

Se necesita contar con feedback de clientes para conocer sus intereses, qué valora, cuáles son sus expectativas y lograr así mayor fidelización y abordar oportunidades de mejora con respecto a tiempos, variedad de productos, precios y otras variables.

- Reducir un 5% en costos relacionados a la cadena de suministro en el plazo de un año.

Con este objetivo de eficiencia se incentiva a realizar un control exhaustivo de toda la cadena de suministro e identificar posibles costos innecesarios. Se necesita realizar una evaluación detallada desde la compra de productos, manejo de inventarios, transporte y posteriores ventas para el aprovechamiento de recursos. Es necesario documentar el análisis a realizar de punta a punta para poder identificar en dónde se encuentran desperdicios o costos incurridos ya sean costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario o costos de oportunidad por no poder cumplir con ciertas ventas.

Plan de acción

Descripción de las estrategias asociadas a cada objetivo y áreas relacionadas.

En el siguiente plan se describen los objetivos mencionados anteriormente con sus estrategias y planes de acción a ser trabajados; cada uno contempla quién es el responsable de llevarlo a cabo y sus tiempos. En cuanto al alcance geográfico, la propuesta es aplicable para territorio argentino, se estima lograr la meta esperada a fines del año 2022.

Tabla 1. Cronograma de plan de acción Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	TIEMPO			
				INICIO	PUNTO DE CONTROL	DURACIÓN EN DÍAS	FIN
<p>Crecer 25% en volumen de ventas al finalizar el año 2022 a través de un crecimiento intensivo, del cual, el 5% sea a través de conversión a ventas e-commerce.</p>	<p>Incorporar un asesor de RR.HH tercerizado</p>	<p>*Búsqueda y selección de profesional de RR.HH tercerizado</p>	*Dirección	01-sep	0	11	11-sep
		<p>*Encargado de reclutamiento, selección e inducción en la organización y re-asignación de colaboradores a cada puesto. *Liquidación de sueldos</p>	*RR.HH.	14-sep	trimestral	836	30-dic
	<p>Incorporar un colaborador responsable de Marketing conducido por la dirección general</p>	<p>*Crear descripción del nuevo puesto</p>	*RR.HH	21-sep	0	5	25-sep
		<p>*Reclutamiento, selección e inducción de profesional de marketing.</p>		28-sep	0	18	16-oct
	<p>Generar acciones de comercialización que posibilite a la empresa expandirse geográficamente.</p>	<p>*Definir zonas viables de venta para penetración y desarrollo de mercado. *Asignar zonas potenciales de venta a cada vendedor.</p>	*Dirección *Gerente de ventas	01-sep	Quincenal	25	25-sep
		<p>*Diseñar escala de incentivos para vendedores trimestralmente.</p>	*Finanzas *RR.HH	14-sep	0	11	25-sep
		<p>*Incorporar 5 nuevos vendedores para abarcar las zonas de desembarco en distribución *Crear descripción de puesto para vendedor</p>	*RR.HH	02-nov	16-nov	26	27-nov
		<p>*Reestructurar hoja de ruta para transportistas</p>	*Gerente de ventas	09-nov	16-nov	11	27-nov

	Crear un nuevo canal de venta e-commerce.	*Hacer bench con dos empresas de similares características. *Presupuestar 3 community managers. Seleccionar uno de ellos.	*RR.HH *Responsable de Mkt.	01-oct	0	23	23-oct
		*Diseñar nuevo Front end para página web y añadir canal e-commerce con carro de compras. *Mantenimiento de página web	*Outsourcing - Community Manager.	26-oct	mensual	36	01-dic
	Iniciar una campaña de publicidad digital (Inbound Marketing)	*Campaña de publicidad digital (Google adwords, Facebooks Ads y landing page.) *Mantenimiento de publicidad y reportes	*Outsourcing - Community Manager.	26-oct	mensual	36	30-dic
	Brindar nuevas herramientas a colaboradores sobre habilidades y técnicas de venta	*Reunión con colaboradores y puesta en común de mejores prácticas. *Dictar capacitación para venta efectiva a cargo de la Gcia.	*RR.HH *Gerente de ventas	01-dic	0	25	25-dic
Lograr fidelización de clientes implementando una medición de la experiencia del cliente, estableciendo un 90% de respuestas satisfactorias en el transcurso de seis meses.	Seleccionar consultora experta en experiencia del cliente	*Presupuestar Consultora wow! Experta en experiencia del cliente	RR.HH	23-nov	0	11	04-dic
	Definir los focos principales a medir en la encuesta dirigida a clientes.	*Realizar encuesta de manera aleatoria. *Recolectar datos de encuestas y tabular datos relevantes. *Dar respuesta cuando así lo requiera.	*Consultora wow! Experta en experiencia del cliente	07-dic	Mensual	753	30-dic
	Diseñar un programa de fidelización con beneficios especiales.	*Otorgar reconocimientos a clientes con mayor antigüedad y volumen de compra	*Dirección *Responsable de Marketing	01-mar	Mensual	670	30-dic
Reducir un 5% en costos relacionados a la cadena de suministro en el plazo de un año.	Hacer un story mapping en la cadena de suministro para detectar desperdicios	*Documentar los siguientes procedimientos de punta a punta: Compra de productos, manejo de inventario y transporte de mercadería.	Logística	07-sep	Semanal	22	28-sep
	Implementar mejoras que surjan del story mapping	*Verificar qué costos pueden prescindirse. *Reestructurar el área o proceso donde se encuentren los costos mencionados.	Contabilidad	01-oct	0	16	23-oct

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Cash Flow proyectado

CASH FLOW - AJR			
	2020	2021	2022
INGRESOS			
Vtas de mercaderías	\$ 455.966.436,33	\$ 642.912.675,23	\$ 867.932.111,56
Plan de acción 1	\$ 37.845.214,22	\$ 53.361.752,04	\$ 72.038.365,26
Plan de acción 2	0	\$ 5.123.440	0
TOTAL DE INGRESOS	\$ 493.811.650,55	\$ 701.397.866,97	\$ 939.970.476,82
EGRESOS			
Costos de Vta	\$ 374.847.632	\$ 528.535.161,44	\$ 713.522.467,94
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682	\$ 24.058.381,73	\$ 32.478.815,34
Gastos de administración	\$ 11.504.933	\$ 16.221.955,73	\$ 21.899.640,23
Gastos Financieros	\$ 59.245.046	\$ 83.535.515,04	\$ 112.772.945,31
Otros Egresos	\$ 1.328.787	\$ 1.873.589,78	\$ 2.529.346,20
Plan de acción 1	4198600	5680141,41	7668190,904
Plan de acción 2	378333,33	297533,33	356753,33
TOTAL DE EGRESOS	\$ 468.566.014	\$ 660.202.278	\$ 891.228.159
UTILIDAD BRUTA	\$ 25.245.636,57	\$ 41.195.588,52	\$ 48.742.317,58
Impuesto a las ganancias	\$ 8.835.972,80	\$ 14.418.455,98	\$ 17.059.811,15
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ 16.409.663,77	\$ 26.777.132,54	\$ 31.682.506,42
Inversión a realizar	\$ -18.579.552,30	Rentabilidad 2022	3%
Flujo del período 1	\$ 16.409.663,77	Rentabilidad 2018	1,94%
Flujo del período 2	\$ 26.777.132,54	Diferencia	1,43%
Flujo del período 3	\$ 31.682.506,42		
VAN	\$ 7.819.206,01		
TIR	102%		
Beneficios	\$ 168.368.771,22		
Costos	\$ 18.579.552,30		
ROI	806%		
Plan de Acción 1	2020	2021	2022
Inclusión de 5 vendedores	2080000	2932800	3959280
incentivos de vendedores	400000	564000	761400
Inclusión de 1 profesional de RR.HH	650000	916500	1237275
Inclusión de 1 profesional de Marketing	650000	916500	1237275
1 community manager tercerizado	115000		
Community manager - Diseño y mantenimiento de página web	189600	189.601,41	255961,9035
Publicidad google adwords y facebook ads	114000	160740	216999
TOTAL	4198600	5680141,41	7668190,904
Plan de Acción 2	2020	2021	2022
Consultora Wow! Experta en experiencia del cliente	130000	0	0
Consultora wow! Experta en experiencia del cliente mantenimiento y reportes	120000	169200	228420
Honorarios Plan estratégico en hs.	128333,33	128333,33	128333,33
TOTAL	378333,33	297533,33	356753,33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Premisas. Cash Flow proyectado.

"PREMISAS"						
1. Los ingresos en el plan de acción 1 aumentan proporcionalmente por cada año. (8,33% por año) 2. Al aumentar los ingresos, el costo de ventas aumentará un 50% 3. Al aumentar los ingresos, los gastos aumentarán un 50% 4. Los ingresos y egresos se ajustan según REM - BCRA 5. Los ingresos y los costos contemplan IVA 6. Se toma como referencia los últimos estados financieros presentados correspondientes al año 2018						
Premisas de Planes de Acción y Plan Estratégico						
1. Los costos en la cadena de suministro se encuentran dentro de "Otros costos de venta"						
2. Los honorarios por la elaboración del plan se establecen por valor del módulo \$1750. Hs. Totales 220						
O.G: "Aumentar la rentabilidad a un 3% al finalizar el año 2022, a través de un crecimiento intensivo a nivel nacional y reposicionamiento de la marca."	P.A 1 "Crecer un 25% en volúmen de ventas al finalizar el año 2022."					
	P.A 2 "Fidelizar a clientes mediante encuestas, logrando con un 90% de rtas. Satisfactorias."					
	P.A 3 "Reducir un 5% en costos relacionados a la cadena de suministro en el plazo de un año."					
Ingresos 2018	\$ 318.857.648					
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421					
Otros costos de venta	\$ 102.468.794					
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955					
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121					
Gastos Financieros	\$ 39.496.697					
Otros Egresos	\$ 885.858					
Variabilidad según inflación - BCRA (REM)	2020		2021		2022	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35
Impuesto a las ganancias	35%					
Tasa de referencia LELIQ	54%					

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Conclusión

El actual contexto refleja un difícil análisis de situación, teniendo en cuenta el estancamiento económico, los distintos intereses políticos, el déficit cambiario, los cuales muestran un escenario pesimista. Por otra parte haber efectuado el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite ver en detalle el sector y los factores que intervienen. Como factor fundamental se debe tener en cuenta la rivalidad entre competidores existentes.

Se recopiló información de diversos autores, trabajos de grado y datos empíricos que llevaron a tomar la decisión del actual plan.

Luego de realizar el diagnóstico se define como plan estratégico apuntar a una expansión a nivel nacional para poder hacer un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y poder incrementar la rentabilidad para la organización.

Se reestructuró la visión y misión adaptándola a las necesidades actuales de la empresa, clientes y potenciales clientes.

Se tomaron objetivos alcanzables alineados a los fines de la empresa, tomando como base cuatro pilares fundamentales, rentabilidad, crecimiento, eficiencia y experiencia del cliente.

Estos objetivos se plantearon de manera que puedan medirse en el transcurso del tiempo, son relevantes e intervienen distintas áreas funcionales para el logro de los mismos.

Se realizó un cash flow, mostrando una proyección incluyendo los planes de acción elaborados con meta al año 2022, esto demuestra el potencial éxito del plan estratégico abordado.

En síntesis, es de gran utilidad la aplicación del plan presentado, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en su estado de madurez, es el momento oportuno para accionar, no caer en decline y poder resolver la problemática detallada.

Capítulo VI. Referencias

- A.J & J.A Redolfi. (2020). *A.J & J.A Redolfi*. Obtenido de Descarga nuestras ofertas mensuales:
<http://www.redolfisrl.com.ar/ofertas.asp>
- Alva, C. (3 de 2020). *Kantar*. Obtenido de Efectos Covid-19 en Latinoamérica:
https://go.millwardbrown.com/efectos_covid19_latam
- Ansoff, I. (1957). *Corporate Strategy*. EE.UU: Mc. Grow-Hill.
- Apella, R. R. (2016). *La protección social en Argentina en un contexto de transición demográfica*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652016000100004
- Argentina.gob.ar. (2020). doi:<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento>
- Argentina.gob.ar. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre>
- Argentina.gob.ar. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/financiamiento>
- Argentina.gob.ar. (2020). *Presentación gráfica de la deuda*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/presentaciongraficadeudapublica>
- CACE Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (05 de 03 de 2020). *El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hi Education.
- Clavellina Miller, J. L. (11 de 03 de 2020). Obtenido de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4805>
- Datosmacro.com, E. /. (2019). *datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>
- EAE Business School. (Enero de 2015). *Análisis Estratégico Grupo Arcor*. Obtenido de <https://idoc.pub/documents/analisis-estrategico-grupo-arcor-546g29zgjn8>
- FAO. (2020). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura*. Obtenido de Nueva enfermedad por coronavirus (COVID-19): <http://www.fao.org/2019-ncov/q-and-a/impact-on-food-and-agriculture/es/>

- Georgieva, K. (03 de 20 de 2020). *FMI*. Obtenido de Declaración de la Directora Gerente del FMI, Kristalina Georgieva, sobre Argentina: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/03/20/pr2095-argentina-statement-by-imf-managing-director-kristalina-georgieva>
- GRUPO BANCO MUNDIAL. (2018). *Población activa , total - Argentina*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=AR>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning Editores.
- INDEC. (Febrero de 2020). doi:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf
- INDEC. (2020). *Indec*. Obtenido de Agregados macroeconómicos (PIB): https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47
- INDEC. (12 de 03 de 2020). *Índice de precios Vol. 4, n° 8*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf
- INDEC. (2020). *Índice de salarios Vol. 4, n° 4*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf
- Kantar. (2020). *Cambio de hábitos de los argentinos en tiempos de pandemia*. Encuesta. Obtenido de <https://www.kantarmedia.com/es/campaigns/sign-up>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson educación.
- Martinez, J. V. (9 de 4 de 2020). *Infobae Económico*. Obtenido de Los supermercados mayoristas vendieron el fin de semana más que en la época de Navidad: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/16/los-supermercados-mayoristas-vendieron-el-fin-de-semana-mas-que-en-la-epoca-de-navidad/>
- Ministerio de producción - Presidencia de la Nación. (2017). *Estadísticas productivas*. Obtenido de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app>
- Ministerio de producción - Presidencia de la Nación. (23 de febrero de 2020). *Pymes registradas*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice hall hispano americana S.A.
- Naciones Unidas. (16 de Enero de 2020). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2020: Resumen ejecutivo*. Obtenido de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2020-resumen-ejecutivo/>
- OMS. (2020). *OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Grupo editorial patria.

- Presidencia de la Nación. (Noviembre de 2019). *Industria de alimentos y bebidas*. Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Informe_General_AyB_septiembre_2019_NOV_19.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de undp.org: <https://www.undp.org/content/undp/es/home.html>
- Saij.gob.ar. (19 de Marzo de 2020). *SAIJ*. Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/297-nacional-decreto-necesidad-urgencia-cual-se-dispone-aislamiento-social-preventivo-obligatorio-dn20200000297-2020-03-19/123456789-0abc-792-0000-0202soterced?q=tema%3Adecreto%3Fde%3Fnecesidad%3Fy%3Furgencia&o=23&f=Total%7CFecha%7C>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Segado, D. C., & Molinari, M. S. (2016). *Elaboración de un plan de comunicación para Grido y sus franquicias*. Obtenido de Repositorio Institucional - Universidad Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12549>
- Yanac, T. S. (2019). *Estrategias de crecimiento intensivo y posicionamiento del hostel Warari en el mercado hotelero de la provincia de Huaraz*. Obtenido de repositorio.unasam.edu.pe: <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3417/T033%20-%2040207101-M.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zapata, M. E., Rovirosa, A., & Carmuega, E. (19 de Diciembre de 2016). *Salud Colectiva*. Obtenido de Cambios en el patrón de consumo de alimentos y bebidas en Argentina, 1996-2013: <https://doi.org/10.18294/sc.2016.936>

Capítulo VII. Anexos

Anexo A. Plan de acción. Descripción de puestos.

Ilustración 1 Descripción de puesto. Responsable de Marketing

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: RESPONSABLE DE MARKETING	
DIRECCIÓN	COMERCIAL
GERENCIA	MARKETING
ÁREA	MARKETING
ORGANIGRAMA	
<pre> graph TD Director[Director] --> GerenteGeneral[Gerente General] GerenteGeneral --> ResponsableMarketing[Responsable de Marketing] GerenteGeneral --> GerenteVentas[Gerente de ventas] GerenteGeneral --> GerenteAdmFinanzas[Gerente de Adm. y finanzas] </pre>	
MISIÓN DEL PUESTO	
Dirigir el plan de marketing de la empresa y supervisar su implementación administrando el presupuesto asignado, de acuerdo a la estrategia comercial establecida, a fin de asegurar el conocimiento y posicionamiento de la marca en los diferentes mercados (zonas actuales, desembarcos y canal digital).	
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	
PLAN ANUAL DE MARKETING: Diseñar y promover el plan anual de marketing (comunicación, imagen, campañas, publicidad y marketing digital) y las acciones de soporte para las áreas de Ventas, Productos y Grandes Clientes, monitoreando su implementación e investigación en los diferentes mercados, de acuerdo a los objetivos y lineamientos establecidos por la Dirección, con la finalidad de posicionar la marca en el mercado, y promover el nivel de ingresos esperado.	
RED DE INTERACCIÓN EXTERNA	PROCESOS QUE EJECUTA
<ul style="list-style-type: none"> Liderar y supervisar acciones realizadas por community manager. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de marca Medición, Análisis y Mejora
PERFIL DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Nivel Requerido: graduado universitario o terciario. Área de estudios: Marketing, Comercialización
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> 3 años en posición similar.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos en Marketing Digital y Redes Sociales. Inglés: lecto-comprensión.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2 Descripción de puesto. Asesor externo RR.HH

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ASESOR EXTERNO RR.HH		
ORGANIGRAMA		
<pre> graph TD Director[Director] --> GerenteGeneral[Gerente General] GerenteGeneral --> Marketing[Responsable de Marketing] GerenteGeneral --> Ventas[Gerente de ventas] GerenteGeneral --> AdmFin[Gerente de Adm. y finanzas] GerenteGeneral -.-> RRHH[RR.HH CONTADORES ASESORES LEGALES HIGIENE Y SEGURIDAD] </pre>		
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección (proyecciones, gestión de proveedores, llamados a candidatos, administración de bases de datos).</p> <p>Ejecutar los procedimientos de administración de personal y cambio de condiciones laborales de Colaboradores y elaborar propuestas económicas, asesorando en materia laboral, de acuerdo a la legislación laboral vigente y las políticas definidas por la gerencia, a fin de que el pago de los sueldos de colaboradores se realice conforme a la ley y estructura organizacional definida.</p>		
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD		
<ol style="list-style-type: none"> ADMINISTRACION DE PERSONAL: Ejecutar los procedimientos de administración de personal, gestión de novedades y cambio de condiciones laborales de Colaboradores de las zonas asignadas y proponer mejoras, en función a la normativa legal vigente y los lineamientos definidos por la organización, con el objetivo de asegurar que el pago de sueldos a los Colaboradores se realice conforme a los requerimientos y plazos que establece la ley, y a la estructura organizacional definida. PROPUESTAS ECONOMICAS: Elaborar propuestas económicas para ingresantes y rotaciones de personal, de acuerdo la normativa legal vigente y las políticas de compensaciones definidas por la Gerencia, con el objetivo de que los Colaboradores conozcan su oferta laboral económica. ASESORAMIENTO LABORAL: Asesorar a la dirección en materia laboral, en el marco de la legislación laboral vigente y los lineamientos de la Gerencia, a fin de dar respuesta a las consultas laborales recibidas. 		
INDICADORES		
<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de procesos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia 	
RED DE INTERACCIÓN EXTERNA		
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de servicios de RRHH 	PROCESOS QUE EJECUTA	
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de los Colaboradores 	
PERFIL DEL PUESTO		
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Nivel requerido: Universitario o terciario en curso Área de estudio: Lic. en RRHH, o tecnicatura. 	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> Normativa laboral vigente y Convenio colectivo aplicable 	

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Presupuestos de Marketing.

Ilustración 3 Presupuesto de Marketing - Solucionesypunto.

Propuesta de Sitio web con catálogo y carrito de pedidos

REDOLFI SRL / Junio 2020

info@solucionesypunto.com
+54 (342) 4580387
www.solucionesypunto.com



SOLUCIONESYPUNTO

CONSULTORIA EN NEGOCIOS DIGITALES

SITIO WEB

Proponemos desarrollar el sitio utilizando Wordpress como CMS (Content Management System) para gestionar los contenidos e implementar un theme personalizado y diseño adaptativo según las necesidades del cliente.

Este gestor permite la modificación de los contenidos del sitio por parte del usuario administrador en el momento que sea necesario, pudiendo crear contenidos de alto impacto visual combinando texto, imágenes y videos.

Además lo combinamos con WooCommerce para gestionar los productos y sistema de pedidos online.



Estructura de sitio propuesta.

- **HOME**
Menú con acceso a secciones.
Productos destacados.
Bloque de notas relevantes.
Formulario y datos de contacto.
Institucional.
- **EMPRESA (quiénes somos)**
- **CONTACTO & UBICACIÓN**
- **NOTICIAS**
Listado de notas donde se verán reflejadas las novedades de la empresa, eventos de interés y participación en feria, promociones, etc.
- **CATÁLOGO de PRODUCTOS**
Agrupados por categoría y marca
- **CARRITO de PEDIDOS**
Funcionalidades para agregar productos al carrito y finalizar el pedido

Fuente: Consultora en negocios digitales Solucionesypunto

Ilustración 4 Presupuesto de Marketing.

<p>MÓDULOS INCLUIDOS</p> <p>—</p> <p>El cliente los gestiona desde el administrador del sitio</p>	<p>POSTS Alta, baja y modificación. Compuestos por un título, descripción, imagen principal y la posibilidad de insertar texto, imágenes, videos y audios ilimitados.</p> <p>FORMULARIOS DE CONTACTO Posibilidad de administrar distintos formularios de contacto, con la posibilidad de acceder al historial de formularios completados.</p> <p>PÁGINAS Accediendo a este módulo podrá actualizar el contenido de las secciones estáticas como Institucional, Historia, Turismo</p> <p>ARCHIVO DE MEDIOS Podrán reutilizar las imágenes que ya están cargadas en el sitio en otras notas, optimizando tiempos de carga, Gestión de archivos PDF.</p> <p>PRODUCTOS El administrador podrá cargar, editar y modificarlos, compuestos de texto, imágenes y videos. Presentando variaciones en colores, tamaños y precios.</p> <p>CATEGORÍAS DE PRODUCTOS ABM de categorías que arman el árbol estructural de productos</p>
<p>INVERSIÓN Y PLAZOS</p>	
<p>\$115.000 +IVA</p>	<p>Resultado Sitio web con catálogo y sistema de pedidos online</p> <p>Modo de Pago 50 % al momento de la contratación, 50 % en puesta en producción.</p> <p>Validez de la propuesta 15 días a partir de la fecha indicada en este documento.</p>

Fuente: Consultora en negocios digitales Solucionesypunto

Ilustración 5 Presupuesto de Marketing.

MANTENIMIENTO

Tareas durante el Mantenimiento Mensual

MANTENIMIENTOS
Es un conjunto de servicios que se realizan todos los meses, algunos son preventivos en cuanto a la seguridad del sitio, servicios y asistencia al cliente.

ASISTENCIA Y MODIFICACIONES AL SITIO
Damos soporte al personal que administra los contenidos y asistimos en actualizaciones o modificaciones al sitio.

ACTUALIZACIONES PERIÓDICAS

- Wordpress Core
- Theme
- Plugins

BACKUP

- Sitio web
- Formularios de contacto generados

SEGURIDAD
Prevención ante ataques e inyecciones de código. Control de accesos.

Análisis de datos de usuarios (webmaster y analytics).
Tareas de SEO.

COSTO: \$15.800 (+IVA) Mensual

**DUDAS, PREGUNTAS
Y CONSULTAS**

info@solucionesypunto.com
+54 (342) 4580367
www.solucionesypunto.com

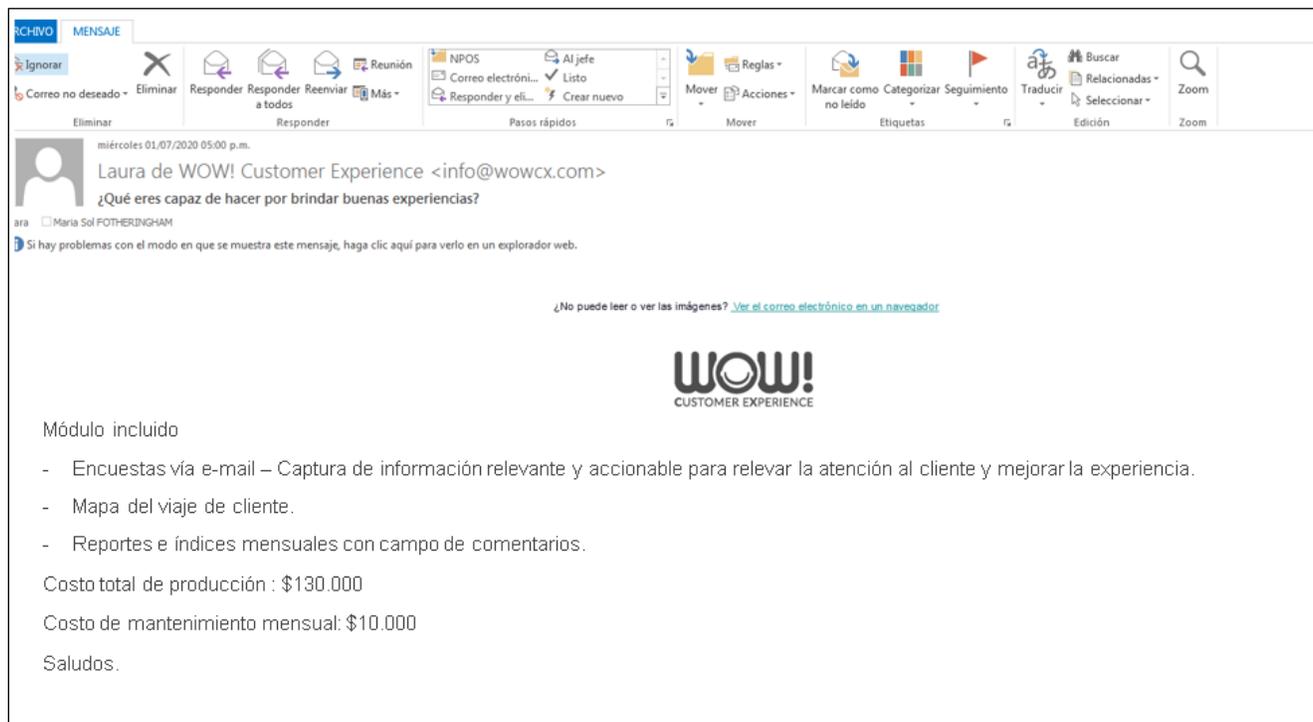
¡MUCHAS GRACIAS!



Fuente: Consultora en negocios digitales Solucionesypunto

Anexo C. Presupuesto. Wow! Customer Experience

Ilustración 6 Presupuesto de Compañía Wow! Customer Experience.



miércoles 01/07/2020 05:00 p.m.

Laura de WOW! Customer Experience <info@wowcx.com>
 ¿Qué eres capaz de hacer por brindar buenas experiencias?

ara Maria Sol FOTHERINGHAM

Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

¿No puede leer o ver las imágenes? [Ver el correo electrónico en un navegador](#)

WOW!
CUSTOMER EXPERIENCE

Módulo incluido

- Encuestas vía e-mail – Captura de información relevante y accionable para relevar la atención al cliente y mejorar la experiencia.
- Mapa del viaje de cliente.
- Reportes e índices mensuales con campo de comentarios.

Costo total de producción : \$130.000

Costo de mantenimiento mensual: \$10.000

Saludos.

Fuente: Consultora Wow! Customer Experience