

Trabajo Final de Graduación de Licenciatura en Administración

Reporte de caso

Planificación Estratégica para Redolfi S.R.L.



Universidad Siglo 21

Nombre y apellido: Joel Ciccioli

DNI: 38.109.822

Legajo: ADM05016

Tutora: Sofía Rinero

Ciudad: Río Cuarto, Córdoba

Año: 2020

Agradecimientos

A mi familia y amigos por impulsarme y alentarme a estudiar una carrera universitaria y llegar hasta el final.

A mis padres, por estar predispuestos ante cualquier situación y alentar todos mis desafíos, inculcando valores de respeto, honestidad, humildad y perseverancia. A mi papá en particular, por ser el ejemplo todos los días de la constancia, el trabajo y siempre poder progresar más, dando todo lo posible por los suyos. A mi mamá por contagiar su dedicación a la formación académica, por sus firmes, amplias y justificadas convicciones y por la dedicación total a sus tres hijos.

A mis hermanos por brindar siempre su alegría y su tiempo cuando se los solicito. A mi hermano, por su inteligencia y ayuda a lo largo de la carrera, por ser un gran amigo y compañero de trabajo, por compartir gustos y pasiones como así momentos inolvidables. A mi hermana, por enseñarnos a hacer su camino por sí sola, en terrenos desconocidos por toda la familia, por preocuparse por todos y por la llegada del primer pequeño o pequeña que llenará de energías y felicidad a todos.

A mi novia, por su incondicionalidad y sus fuertes sentimientos por la familia. Por los momentos buenos y no tan buenos, las risas y payasadas, y por hacer que el tiempo pase más rápido de lo que a veces quisiéramos. Que sean muchos más viajes y momentos felices.

A mis tíos y primos, de Río Cuarto y de El Alcazar, a los que sé que puedo recurrir a ellos cuando lo necesite y con los que he pasado momentos únicos y los seguiré pasando. A mi abuela, por sus ocurrencias, su preocupación por mí y su exquisita comida. A mis abuelos que ya no están físicamente, pero que desde algún lugar me guían y a los que estaré agradecido de por vida.

A mis amigos, pilares fundamentales de todo este camino. Por compartir una vida y estar siempre presentes. Por consultarnos y ayudarnos, por las juntadas, los asados y las peñas a mitad de semana. Por tomar como propia la felicidad del progreso del otro.

A la Siglo y a Sofía Rinero, por su predisposición y dedicación hacia cada alumno.

Resumen

El presente reporte se desarrolla en torno a la aplicación del proceso de planificación estratégica para la generación de ventajas competitivas, sobre la empresa Redolfi S.R.L. La misma cuenta con 60 años de experiencia en el mercado de distribución y autoservicios mayoristas, con sucursales dispersas en la provincia de Córdoba y Santa Fe.

A través del análisis del macro y micro entorno, y su posterior análisis interno, se vislumbra un contexto inédito de pandemia y sus efectos negativos sobre la sociedad, la economía y la política del mundo, acentuada en países en vías de desarrollo como Argentina. En cuanto a la industria, se destacan grandes competidores tanto locales como de índole internacional, por lo que se forja un escenario altamente competitivo en todo sentido como infraestructura, condiciones financieras, precios y capacidades tecnológicas.

A nivel interno, la empresa cuenta con fuertes valores y predisposición al progreso y al trabajo. Se destacaron duplicaciones de puestos, falta de gerencias autónomas clave, sistemas digitalizados de control y administración de stock, capacitación de personal en puestos específicos y poca presencia de la imagen de la empresa tanto en redes sociales como en medios de comunicación, como así también la ausencia de venta por *e-commerce*. Por último, se detectaron algunas falencias en la redacción de la misión y visión organizacional.

Ante esta situación, es que se propone implantar estrategias de crecimiento enfocadas en la concentración para el desarrollo de mercados, buscando ubicar a la empresa en puestos de privilegio por sobre la competencia y buscando abarcar un 2% de la cuota de mercado de la provincia de Córdoba. En pos de este objetivo, se propone aumentar ventas por tienda virtual, establecer un tiempo máximo de entrega a los consumidores y dotar de autonomía al área de Depósito y Logística. Para ello se plantea crear una tienda virtual, generar campañas de marketing digital y en medios de comunicación, instalar sistemas digitales de manejo de stock, capacitar personal en ciertos puestos, seleccionar nuevos gerentes. Todo ello utilizando tanto la infraestructura como el personal existente.

Al finalizar el proceso, se puede demostrar que el objetivo principal es alcanzable y se encuentra acompañado de índices financieros alentadores y rentabilidad en aumento.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	6
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
ANÁLISIS MACRO ENTORNO. PESTEL.	8
FUERZAS POLÍTICAS	8
FUERZAS ECONÓMICAS.....	9
FUERZAS SOCIALES	10
FUERZAS TECNOLÓGICAS	11
FUERZAS ECOLÓGICAS	11
FUERZAS LEGALES	12
ANÁLISIS MICRO ENTORNO. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	13
RIESGO DE INGRESO DE COMPETIDORES POTENCIALES	13
RIVALIDAD ENTRE LAS COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS	13
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	14
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	15
PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	15
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	16
ANÁLISIS DE MERCADO.	17
ANÁLISIS INTERNO. CADENA DE VALOR.	17
ACTIVIDADES PRIMARIAS	17
ACTIVIDADES DE SOPORTE	19
MARCO TEÓRICO	21
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
ESTRATEGIA CENTRAL DEL REPORTE DE CASO.	22
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS.....	24
PROPUESTA DE APLICACIÓN	26
OBJETIVO GENERAL.....	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	27
PLAN DE ACCIÓN.	28

PRESUPUESTO DE PLANES DE ACCIÓN.....	31
CASH FLOW E INDICADORES FINANCIEROS	33
CONCLUSIONES.....	36
ANEXO	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

Introducción

Llegadas las últimas instancias de la carrera de Licenciatura en Administración, es que se desarrolla el siguiente reporte. En términos generales, se busca implementar la herramienta de planificación estratégica sobre la empresa Redolfi S.R.L. en pos de desarrollar ventajas competitivas, las cuales se definen como “aquello que distingue a una organización respecto de las demás, su sello distintivo” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 248).

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, cuya sede central se encuentra en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina, cuenta con 60 años de experiencia en la actividad de distribución y venta mayorista de productos alimenticios, bebidas, refrigerados, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, principalmente. Todo comenzó el 1 de septiembre de 1959, cuando Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi adquirieron en James Craik un comercio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos. En 1957, los hermanos deciden por común acuerdo tomar sus propios caminos y separarse, Miguel continuando con librerías y bazar, y Alonso explorando el rubro de la distribución al que se unió su hijo José Redolfi, actual presidente de la empresa. De esta manera queda conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Fue el punto de partida para la expansión significativa que vivió la empresa hasta la actualidad, cuando en 1976 con la compra a la empresa Feres se hacen cargo de la distribución de cigarrillos en varias localidades de la provincia de Córdoba.

Desde aquella fecha a la actualidad, Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L (actual denominación y forma jurídica), ha logrado la distribución exclusiva de marcas como Massalin Particulares, Kodak y Kraft. Con el apoyo de estas firmas, el paso de los años y valores claramente establecidos, lograron forjar sucursales de autoservicio mayorista en Río Tercero, Villa María (perdido por incendio en 2014), Río Cuarto, San Francisco y Bell Ville. A su vez crearon Distribuidora Redolfi S.R.L. para la distribución de productos congelados. En el medio de toda esta expansión, año 1993, la familia Redolfi sufre un duro golpe al fallecer el socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. Este hecho generó conflictos familiares que impactaron inevitablemente en la empresa. A pesar de ello, hoy en día

Redolfi S.R.L. cuenta con 130 empleados, 73 vehículos, y trabaja con empresas como Unilever Argentina, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, entre otras.

A pesar de pertenecer a una industria sumamente competitiva, Redolfi S.R.L. logró mantener y aumentar su cartera de clientes y el volumen de ventas a través de los años con una clara cultura organizacional, sostenida en valores de honestidad, respeto, sinceridad y confianza hacia los clientes y al equipo de trabajo. Actualmente se le suma a la fuerte competencia en la industria de la distribución y autoservicios mayoristas, la posibilidad que tienen las grandes empresas de integrarse verticalmente y sumarse a dicha industria tomando el mando. Como si eso fuera poco, el escenario de incertidumbre y de constante improvisación a causa de la pandemia generada por el COVID-19, agrega un elemento más al complejo contexto donde se encuentra inmersa Redolfi S.R.L.

Por estas razones, toma preponderancia la utilización de la planificación estratégica como herramienta para encontrar oportunidades y obtener ventajas de una situación desfavorable. En este sentido, se propone a la empresa tomar como estrategia corporativa la de crecimiento, específicamente de concentración. En pocas palabras, la misma tiene que ver con ampliar el número de mercados que atiende o aumentar la variedad de productos ofrecidos, enfocándose en la principal línea de negocios (Robbins & Coulter, 2014). Tomando como marco estas decisiones, se seleccionarán estrategias en niveles funcionales y operativos que conducirán al objetivo mayor de niveles corporativos. Así, vemos marcas como Bosse Corporation, líder en productos de dispositivos de audio para hogares y automóviles, utilizando estrategias de concentración (Robbins & Coulter, 2014). O Netflix, aprovechando la situación actual y reforzando su oferta de productos con adelantos de estrenos de series, documentales y películas, y logrando captar en el período de cuarentena 15,8 millones de nuevos suscriptores y duplicar sus ganancias (Infobae, 2020).

Las herramientas tecnológicas hoy en día tienen una preponderancia tal que pueden dejar afuera o hacer progresar exponencialmente a una organización de cualquier industria. Como esta no es la excepción, y teniendo en cuenta el contexto de pandemia que se vive, se buscarán herramientas tecnológicas tanto de gestión y administración de stock e inventarios, como de *e-commerce* para que la empresa analizada pueda destacarse de la dura competencia desarrollando ventajas competitivas.

Análisis de la situación

Análisis macro entorno. PESTEL.

Fuerzas políticas

Ante la actualidad que atraviesa el mundo a causa de la pandemia generada por el Coronavirus (COVID-19), nuestro país no queda exceptuado a ello. Por esta razón, el Gobierno Nacional liderado por Alberto Fernández, ha tomado medidas de manera urgente que inciden en la vida en general de la sociedad y las organizaciones. Como resultado de la situación, se formuló un Decreto de Necesidad y Urgencia, específicamente el Decreto de Necesidad y Urgencia Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio 297/2020 (DNU 297/2020) que exige: “(...) todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria deberán permanecer en sus domicilios habituales o en donde se encontraban a las 00:00 horas del día 20 de marzo de 2020. Hasta el 12 de abril inclusive, deberán abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo y no podrán circular por rutas, vías y espacios públicos” (Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020, 2020).

A su vez, el DNU al que se hizo referencia en el párrafo precedente, impone excepciones al aislamiento en el cual se incluye a todas aquellas empresas dedicadas a actividades que impliquen el transporte público de pasajeros, de mercadería, petróleo, combustibles y gas. Por lo que la industria de empresas distribuidoras sigue con sus actividades normales, tomando los recaudos higiénicos y de seguridad necesarios.

A toda la situación imprevista mencionada anteriormente, se suma el inicio de un nuevo gobierno al mando del país, que no sólo implica un nuevo presidente sino que también se trata de una corriente de pensamiento diferente a la gestión anterior. Esto conlleva a escenarios de incertidumbre respecto al rumbo que tomarán las nuevas autoridades para Argentina, pero que insinúa una política destinada a los sectores más vulnerables y también referida a los derechos de los trabajadores.

En este mismo contexto, otro aspecto relevante a considerar se relaciona con el papel que jugarán las distintas asociaciones gremiales en general, pero más particularmente las vinculadas a los sectores de distribución y venta mayorista de

productos. En este sentido, es ampliamente reconocida la influencia que adquirió a través de los años el Sindicato de Camioneros tanto a nivel nacional como provincial.

Fuerzas económicas

Como sucede desde hace tiempo, Argentina cuenta con problemas inflacionarios. Recurriendo a datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), podemos observar claramente estas dificultades, al identificar que la variación del índice de precios al consumidor interanual (desde febrero de 2019 a febrero 2020), fue del 50,3% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020). Si enfocamos el análisis a la inflación mensual del mes de febrero, observamos una variación del 2%. Dentro de este promedio se destaca un aumento mensual del 2,7% en el rubro alimentos y bebidas, bienes de necesidad básica. Estos números tienen relación directa con las estadísticas recabadas por INDEC, respecto a las ventas totales en el mes de enero de 2020, las cuales marcan una caída del 1,9% respecto del mes de enero del año anterior (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020). Por último, específicamente la venta de autoservicios mayoristas, es uno de los pocos rubros que presenta números favorables marcando un aumento del 6,6% respecto del mes de enero del año 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

Continuando con datos económicos vigentes en nuestro país, INDEC declara que al mes de diciembre de 2019 el 35,5% de la población argentina se encontraba por debajo de la línea de pobreza (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020), y la desocupación medida hasta diciembre de 2019 llegó al 8,9% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020). Las diversas estadísticas mencionadas hacen a un contexto económico dificultoso y que marca una tendencia recesiva, a lo que se le suma la pandemia que enfrenta el mundo y que seguramente traerá una recesión mayor.

Ante la coyuntura que estamos atravesando, el Gobierno Nacional ha tomado medidas con fines proteccionistas hacia trabajadores y otras de carácter solidario para con los empresarios. Entre ellas podemos mencionar la Resolución N° 207 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, donde declara: “se otorgan licencias a todos los agentes del sector público y privado que tengan hijos menores escolarizados. En este caso, la licencia se otorga a uno de los padres y/o tutores. En el caso de embarazadas, mayores de 60 (con excepción de aquellos que cumplan servicios esenciales) y grupos de riesgo de

ambos sectores, quedan liberados de concurrir a su lugar de trabajo” (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020). En esta línea, otra de las medidas tomadas por el Presidente de la Nación, a través del Decreto 325/2020, fue la de prohibir despidos y suspensiones por el término de 60 días, a partir del 31 de marzo de 2020 (Presidencia de la Nación Argentina, 2020).

Respecto a las acciones llevadas a cabo referidas al sector empresarial y del empleador, dentro del Decreto 325/2020 mencionado, el Presidente acordó planes de ayuda para el pago de salarios y facilidades en el otorgamiento de créditos a tasas más accesibles.

Fuerzas sociales

Como se mencionó en párrafos anteriores, según estadísticas del INDEC, Argentina cuenta con una pobreza del 35,5%, y una tasa de desocupación del 8,9%. El porcentaje de personas con trabajo marcó una tasa de empleo del 43%, identificando dentro de ella un importante crecimiento de empleo de mujeres de 30 a 64 años (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020). A su vez, el salario percibido por personas que trabajan en sectores registrados tuvo una suba del 6,4% en enero de 2020 respecto del mes anterior, y un aumento del 48,3% interanual (enero 2019 a enero 2020). En ambos casos, los salarios de los sectores registrados privados lograron mayores aumentos que los sectores registrados públicos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

En el ámbito educativo, podemos observar diversos resultados. Según el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, nuestro país tiene una tasa de promoción efectiva escolar del 89,2%, siendo mayor la tasa de promoción en escuelas privadas que públicas. Tomando únicamente el nivel secundario, el mismo posee una tasa de promoción efectiva del 79,7% y un abandono del 9,5%. Se destaca una brecha diferencial de abandonos entre estudiantes que asisten a escuelas públicas y privadas, donde los primeros poseen una tasa del 10,60% y los segundos del 6,76% (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 2018). Por último, haciendo foco en el ámbito universitario, el Centro de Estudios de la Educación Argentina de la Universidad de Belgrano (CEA) afirma que hay 29 graduados cada 10.000 habitantes de nuestro país, y 6 graduados cada 100 estudiantes (Centro de Estudios de la Educación Argentina, 2019).

Fuerzas tecnológicas

Es sabido que estamos atravesando una era de grandes avances tecnológicos en todos los ámbitos de nuestras vidas. El sector distribuidor y de venta mayorista ha sido afectado con diversas herramientas innovadoras, una de las más reconocidas es el uso de código de barras como medio para registro y control de stock de manera digitalizada, otorgando mayor exactitud en el registro y menor tiempo de control y procesamiento. En cuanto al avance de la tecnología sobre la industria mencionada, Gustavo Suarez del Solar (2019), afirmó en la conferencia organizada por la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas: “La introducción de la tecnología nos permite introducir mejoras en la experiencia de compra. El *mobile commerce*, hoy hacemos en el móvil el 90% de las cosas, entonces las soluciones en el área del comercio las tenemos que brindar a través del móvil. (...) Comprar desde el móvil o la notebook, pagar e ir a retirar” (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2019).

Por último, retomando los números expuestos por Martín Luro (2019) en la conferencia señalada precedentemente, se destaca que mientras en Estados Unidos el 25% de las ventas se dan por *e-commerce* (mercado digital), en Argentina las ventas por dicho canal alcanzan un 2%, aun sabiendo que es la tendencia que se está instalando mundialmente.

Fuerzas ecológicas

Argentina cuenta con la Ley Nacional 25.612 cuya función es la de regular la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio que se generen dentro del país. A dichos residuos, la Ley los define en su Art. N° 2 como: “cualquier elemento, sustancia u objeto en estado sólido, semisólido, líquido o gaseoso, obtenido como resultado de un proceso industrial, por la realización de una actividad de servicio, o por estar relacionado directa o indirectamente con la actividad, incluyendo eventuales emergencias o accidentes, del cual su poseedor productor o generador no pueda utilizarlo, se desprenda o tenga la obligación legal de hacerlo” (Congreso de la Nación Argentina, 2002). En el Art. N° 3, la norma nos indica que la gestión integral de residuos se basa en el conjunto de actividades que comprenden las etapas de generación, manejo,

almacenamiento, transporte, tratamiento o disposición final de los mismos, que permitan preservar el medio ambiente y la calidad de vida de la población.

Extrayendo datos de la información brindada por la materia Seminario Final de Administración de la Universidad Siglo 21, y analizando de manera más localizada, en James Craik, provincia de Córdoba, la Municipalidad instauró una ordenanza que apunta a una mejor calidad de vida de la población. En dicha localidad se formuló la Ordenanza N° 1564/07, en el mes de agosto de 2003, la cual exige a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano. Sumado a ello, las empresas que se trasladen antes del año 2009 gozarán de beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Fuerzas legales

A causa de la actualidad que estamos viviendo y que se comentó en los apartados anteriores, se tomaron múltiples medidas que afectan a gran parte de las empresas de Argentina. Por un lado, la excepción al Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio dentro de la que se encuentran las distribuidoras y autoservicios mayoristas, a su vez el otorgamiento de licencias a trabajadores mayores de 60 años y a padre, madre o tutor de menores escolarizados. También mencionamos la prohibición de despidos y suspensiones por 60 días a partir del 31 de marzo de 2020.

Una de las normativas que se aprobaron y que tiene una gran influencia, es la denominada Ley de Góndolas N° 27.545. Esta Ley prevé contribuir a que el precio de los productos de necesidad básica sean competitivos y transparentes, y que no se lleven a cabo prácticas comerciales que perjudiquen o distorsionen el mercado ni la competencia (Congreso de la Nación Argentina, 2020). Como basamento en este marco legal, el Gobierno sancionará a todo aquel operador económico que busque obtener un rédito extra a partir de las necesidades de los consumidores en este tiempo de pandemia.

Para finalizar, y en este contexto, Vialidad Nacional ha elaborado la Resolución N° 98/2020 que determina la suspensión del cobro de tarifa de peajes sobre todas las rutas nacionales del país y diversos accesos a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Dirección Nacional de Vialidad, 2020).

Análisis micro entorno. Fuerzas competitivas de Porter.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

La industria de distribución y autoservicio mayorista posee gran cantidad de competidores ya establecidos. Esto hace que las barreras de entrada sean grandes y dificultosas para que los competidores potenciales puedan ingresar a la misma.

Sumado a la fuerte competencia, se deben considerar los grandes costos iniciales, los costos para el cliente si decide cambiar de proveedor y la lealtad de los mismos para con sus proveedores por tiempos de entrega, calidad de servicio, cumplimiento, etc. Ante este contexto, se vislumbran como competidores potenciales a las grandes industrias que fabrican sus propios productos y que tienen los recursos disponibles necesarios tanto para distribuir sus productos como para establecer puestos de venta mayorista, en caso que lo decidieran. Entre ellos se puede mencionar Arcor, Procter & Gamble, Kraft Foods, Unilever Argentina, etc., empresas multinacionales de gran porte que si deciden llevar adelante estas acciones podrían quitar posicionamiento y utilidades a empresas más pequeñas.

Rivalidad entre las compañías establecidas

Como se mencionó anteriormente, estamos en presencia de una industria con diversos competidores de diversos tamaños tanto estructurales como de recursos económicos, y por ello podemos encuadrarla dentro de la categoría de industria fragmentada.

Si se accede a la página web de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), rápidamente se puede observar que dentro de la provincia de Córdoba únicamente hay una oferta extensa de distribuidores y autoservicios mayoristas dedicados a trabajar con diversos tipos de mercaderías. Específicamente, en lo referido a productos alimenticios, bebidas, productos de higiene, golosinas y artículos para kiosko etc., hay una competencia intensa conformada, entre otros, por Reoldfi S.R.L., Chialvo S.R.L., Mario José Pirani, Rinaudo, Baralle, Monje Mayorista, Juan José Morán, etc. Algunos de los oferentes mencionados, a la distribución de productos le suman la venta mediante autoservicios mayoristas, lo que acrecenta el campo de competidores y muy

importantes como los son Makro o Diarco (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2018). En este caso, los últimos mencionados poseen grandes cadenas de sucursales tanto dentro de la provincia como en todo el país y acaparan importantes porciones del mercado.

Poder de negociación de los compradores

En esta mirada del análisis del micro entorno, se pueden observar características generales en la industria. Por un lado, la mayor parte de clientes o consumidores están vinculados a kioskos, pequeños almacenes, mini mercados distribuidos por toda la provincia, generando un gran número de demandantes. Al mismo tiempo, se observan supermercados pequeños (con gran crecimiento de supermercados chinos), estaciones de servicio, grandes almacenes locales, etc. Si se diferencian ambos grupos se pueden observar diversas influencias en cuanto a compras, negociación de precios, selección de proveedores, porcentaje de pedidos, costos de cambiar de proveedor, posición económica del cliente.

Haciendo foco en los pequeños clientes, su leve poder de negociación se basa en la selección de proveedores, siempre y cuando sea posible debido a la exclusividad de distribución que definen algunas marcas. Al no poder negociar precio de mercadería por los volúmenes pequeños de compra, poca participación en el porcentaje total de pedidos, escaso poder económico, los pequeños clientes pueden llegar a incidir en el cambio de proveedor si logran encontrar otro con precios más accesibles. A su vez, al poseer escasos recursos como rodados propios, son dependientes absolutos del servicio brindado por la distribuidora. En síntesis, este segmento de clientes posee poca influencia en la negociación con su proveedor.

Por su parte, el segmento de clientes de mayor tamaño puede lograr beneficios y mejores condiciones de negociación. Contrariamente al caso anterior, estos demandantes poseen mejores condiciones económicas, mayor volumen de ventas, un ciclo de reposición más corto, volúmenes elevados de compra y un porcentaje de pedidos sobre el total más importante. Dicha condición hace que se logren mejores precios por volumen y periodicidad de compras, a su vez opciones de financiación más accesibles. El proveedor, en estos casos, se concentrará para no perder su cliente debido a lo que significa en

términos de utilidades, por lo que se puede decir que el poder de negociación de este tipo de compradores es mayor que los anteriores.

Poder de negociación de los proveedores

Si se hace un enfoque “hacia atrás” en la cadena de valor y analizamos los proveedores de esta industria, también se pueden destacar diversos aspectos según el tipo de proveedor con el que se trabaje. Principalmente se destacan las grandes industrias de productos alimenticios como Arcor, Kraft Food, Molinos del Río de la Plata, etc., o grandes empresas fabricantes de productos de higiene y limpieza como Gillette Argentina, Procter and Gamble Argentina, Johnson & Johnson, entre otros. Ante ellos, las distribuidoras y autoservicios mayoristas se ven forzados a aceptar condiciones como volúmenes mínimos de compra, opciones de financiación y pago, contar con una estructura determinada de recursos. A su vez, como se mencionó en el apartado de competidores potenciales, dichos proveedores poseen los medios necesarios como para distribuir y vender por cuenta propia su mercadería en caso de no estar satisfechos con el servicio tercerizado. Todas estas variables hace que los proveedores se encuentren en una condición de privilegio y poder por sobre las empresas que conforman la industria.

Lo contrario sucede con proveedores de menor renombre que no poseen el poderío económico y el posicionamiento privilegiado en el mercado. En estos casos, son las empresas de la industria las que pueden obtener ciertos beneficios para comerciar sus productos en condiciones más favorables y de menor presión. También hay que decir, que la mayoría de las compañías luchan por adquirir la exclusividad de productos de las grandes marcas y complementar su rentabilidad con bienes de menor jerarquía y renombre en el mercado.

Productos sustitutos

La primera amenaza con la que se encuentra la industria, en este caso, ante servicios sustitutos, es la que presentan las grandes empresas proveedoras nombradas en reiteradas ocasiones (Arcor, Procter & Gamble, Gillette, Johnson & Jhonson, etc.), las cuales a pesar de no brindar el servicio actualmente, pueden hacerlo en cualquier momento.

A su vez, tomando la información de la web Info Techonology (perteneciente a la revista Information Techonology), es un hecho que Mercado Libre realizó una inversión de \$725 millones en Argentina para construir su propio centro de distribución que ronda los 38.000 metros cuadrados. A pesar de que la plataforma de *e-commerce* no lleva adelante la totalidad del transporte de la mercadería, sí se encargará del almacenamiento y la administración de los productos que ingresen a las instalaciones (Information Technology, 2020). Este hecho genera una fuerte competencia en lo referido a la distribución, ya que se trata de una de las empresas más grandes de nuestro país.

Por último, en cuanto al sector de autoservicios mayoristas, en ocasiones las grandes cadenas de hiper mercados tanto minoristas como mayoristas (Walmart, Makro, Diarco, etc.) lanzan importantes ofertas y rebaja de precios en productos determinados, logrando que almacenes, mini mercados o hasta kioskos, que posean recursos mínimos como para transportar mercadería, se dirijan a esas compañías para adquirir productos para la venta.

Productos complementarios

Con el avance de la tecnología han ido apareciendo nuevos recursos y herramientas para lograr mayor eficiencia en la mayoría de las industrias. En el caso de la distribución y autoservicio mayorista, han logrado softwares en pos de mayor control y mejor administración de la mercadería tanto en los centros de distribución como en los locales de venta. En el caso del transporte de la misma, también el mercado ofrece programas informáticos de seguimiento y seguridad vía satélite tanto del rodado como de los productos que lleva en su poder. Uno de los avances más incidentes en esta industria es el descubrimiento del código de barras, el cual debe ir acompañado indispensablemente de un equipo de computación y software que permita reproducirlo.

A su vez, mediante las emergentes plataformas de *e-commerce*, los nuevos sistemas de control e información de stock, poseen funciones que posibilitan la sincronización con estas plataformas donde el consumidor puede observar qué disponibilidad tiene la compañía del producto en cuestión. En la actualidad hay una oferta cada vez más diversa de sistemas informáticos aplicables a la industria y personal capacitado para ello.

Análisis de mercado.

Para el presente análisis se hará foco en la provincia de Córdoba. Es la segunda provincia con mayor población del país, con 3.304.825 habitantes. En cuanto a su división departamental, Redolfi logró posicionarse en los principales departamentos como Capital (Córdoba Capital), Río Cuarto (Río Cuarto), Tercero Arriba (Río Tercero) y San Justo (San Francisco). Entre ellos, representan el 57% de la provincia de Córdoba (Gobierno de la Provincia de Córdoba). Por último, la provincia posee un crecimiento poblacional de 1% anual aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020). La demanda de la industria en cuestión está conformada por kioskos, almacenes, mini mercados, supermercados, perfumerías, farmacias, etc.

Específicamente en la ciudad de Córdoba, consultando diversas fuentes se puede afirmar que de 60.610 locales relevados, 37.309 pertenecen a al rubro comercios. Dentro de dicho rubro, el 44,5% se dedica a la venta al por menor de productos alimenticios y bebidas, mientras que el 30,6% representa a locales de venta al por menor de artículos diversos. La suma de ambos porcentajes arroja un total de 28.021 comercios ubicados en el territorio de la ciudad de Córdoba, lo cual la ubica como uno de los centros principales de demanda en la industria (Municipalidad de Córdoba y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, 2014).

Por último, se puede destacar según la consultora Nielsen (2017) que “específicamente en Argentina, hoy el tráfico de consumidores finales ha crecido hasta un 50% en algunos mayoristas (...)”. Esto se da ya que el consumidor obtiene ahorros de un 10% a 30% en dichos negocios (Nielsen, 2017). Y a su vez, en Córdoba, las ventas totales de autoservicios mayoristas en noviembre de 2017, fueron de \$1.639.350.000 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018, pág. 4)

Análisis interno. Cadena de Valor.

Actividades primarias

Comenzando con el análisis interno de Redolfi S.R.L. mediante el enfoque integral de la cadena de valor, se hace referencia a una de las actividades primarias denominada Investigación y Desarrollo. Aquí se puede mencionar decisiones como la de implementar

un nuevo centro de distribución para mejorar el servicio, mantener en una ubicación geográfica estratégica el mismo e implementar autoservicios mayoristas en zonas de mayor consumo. A su vez, a lo largo de los años fueron consiguiendo relaciones estratégicas con grandes marcas, obteniendo la exclusividad de varias de ellas. De estas decisiones se encargan únicamente los dueños.

En cuanto al apartado de Producción, tiene diversos recursos para llevar a cabo sus servicios. Redolfi cuenta con 130 empleados, una flota de 73 vehículos y 6 depósitos con diversas funciones, que les permite cumplir con tiempos de distribución y entrega de pedidos de 48 a 72 horas. Se suma a ello la existencia de asesores comerciales y la visita de los mismos a los clientes cada 15 días. El proceso de venta comienza con los pedidos de las sucursales al centro de distribución, a partir de allí la empresa prepara dichos pedidos y genera su orden de faltantes a los proveedores. Una vez realizado ese proceso, se procede a la recepción de productos faltantes de manera manual por parte de los empleados. Luego, culmina con el despacho del pedido completo a las diversas sucursales para su posterior venta. Dicho proceso tiene como responsables principales a los encargados de logística y de recepción.

Con respecto a lo referido a Marketing y Ventas, la empresa no posee personal dedicado a ello y cuando decide acciones publicitarias terceriza esta función. Su publicidad y posicionamiento de marketing se realiza en redes sociales (principalmente Facebook), radios locales y clubes deportivos de James Craik. Participa en eventos regionales como festivales y aparece en infoguías de Río Cuarto. Sus vehículos tienen ploteos de la empresa. El principal método de posicionamiento de Redolfi se realiza mediante la actividad diaria y el servicio que ofrece desde su inicio a través de sus generaciones. En el año 2016 decidieron renovar su logo con objetivos de renovación y rediseño de imagen institucional. No tiene en vista planes a futuro de marketing y comunicación.

Si se hace foco en el Servicio al Cliente, la empresa destaca constantemente un enfoque en el cliente y una atención completa durante todo el proceso de venta y pos venta. Refleja su cultura organizacional y valores de confianza, honestidad, respeto y trabajo mediante su flota de vehículos y personal tanto de preventa, venta y pos venta. Los tiempos de entrega son cruciales para Redolfi así como su calidad de servicio al cliente. Como se

desarrolló anteriormente, la empresa tiene sus vendedores en los autoservicios mayoristas y en las calles mediante los preventistas, los cuales también se encargan del servicio posventa a través de visitas quincenales a sus clientes. El servicio al cliente y los valores pretendidos y llevados a cabo, son respaldados por la selección que hace la organización en cuanto a los productos que vende y distribuye, los cuales constan de garantía suficiente como para lograr el nivel de servicio que se pretende.

Actividades de soporte

Si se habla de las actividades que complementan a las primarias, encontramos en primer lugar las referidas a Logística. En este caso, Redolfi tiene como una de las funciones principales la logística, por lo que se la puede considerar en este caso como actividad primaria. La empresa posee un encargado de logística el cual controla y administra pedidos a las sucursales y a proveedores para abastecimiento y venta. A su vez posee diversos almacenes para cada tipo de mercadería y vehículos, donde el encargado de despacho tiene una función primordial en el manejo y control de la mercadería.

Si se habla de Recursos Humanos, Redolfi no tiene un área específica destinada a esas funciones, a pesar de tener 130 empleados. No cuenta con procesos de selección de personal, a medida que se generan vacantes se reciben currículums y se evalúa en el momento por el responsable del área en cuestión. Para puestos jerárquicos se busca personal por diarios reconocidos. Los miembros de la empresa no poseen capacitaciones y cursos ni proceso de inducción. El ascenso de puestos y la carrera dentro de la empresa se da por años de antigüedad y confianza demostrada por los años trabajados, sin tener en cuenta capacidades y habilidades personales. Los valores y la cultura empresarial son fuertemente arraigados y puestos en práctica desde los dueños que trabajan en conjunto con todo el personal, lo que logró índices de baja rotación.

Otro de los puntos de análisis son los Sistemas Informáticos con los que cuenta la empresa. En este sentido, se puede identificar un sistema informático utilizado por las diversas sucursales para el pedido de abastecimiento al centro de distribución. Por su parte, posee página web donde se pueden observar ofertas y paquetes de productos para la venta. Para el control de mercadería no cuenta con sistema de código de barras u otra herramienta digital para cuantificar y administrar la misma, si no que esta actividad se realiza de manera

manual por parte de los empleados. Redolfi posee un sistema informático “básico” de facturación y clientes, no tiene la posibilidad de generar una base de información e identificación particular de cada cliente.

Para finalizar el análisis interno mediante la cadena valor, el mismo se centra en la Infraestructura de la Compañía. Se pueden visualizar dos tipos de organigramas, uno referido a las divisiones generales de las sucursales y centros de distribución y otro centrado en las oficinas centrales de James Craik. El primero de ellos brinda información básica de cómo está estructurada la empresa a nivel general y geográficamente, mientras que el segundo se centra más en los puestos jerárquicos y diversas funciones. El mismo, está liderado por el gerente general del cual se bifurcan dos grandes gerencias: por un lado ventas, y por otro administración y finanzas. Esta última gerencia es la que tiene más puestos a cargo, incluyendo la logística y depósito (actividad neurálgica de la empresa). Cada una de las funciones, posee una descripción de puestos bien detallada con basta información. Como resultado de la existencia de dos gerencias, el organigrama presenta un formato vertical, con hasta cinco puestos jerárquicos por debajo.

Por último, Redolfi posee grandes instalaciones donde todo su personal puede desarrollar su trabajo de manera normal, en condiciones seguras. A pesar de no contar con un área de higiene y seguridad, cuentan con controles externos y cumplen con la reglamentación establecida referida a la seguridad laboral.

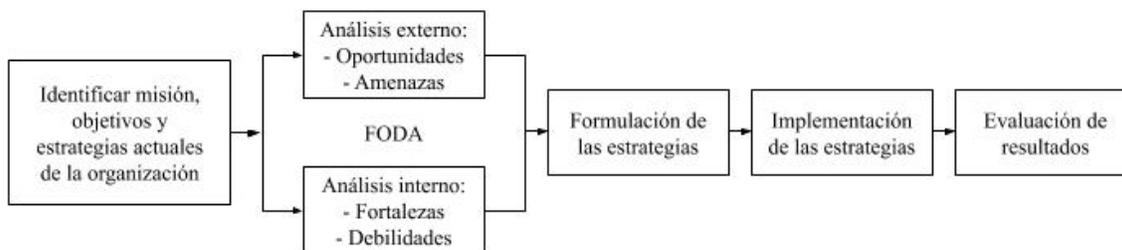
Marco teórico

Planificación estratégica.

Recordando la introducción del presente reporte, se observa que se busca desarrollar ventajas competitivas para Redolfi S.R.L. mediante el uso de la planificación estratégica. Según Robbins y Coulter (2014), la planificación estratégica “es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. (...) Están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 240). A su vez, Serna en Lago (2013), aporta que se trata de un proceso en el cual quienes toman decisiones obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar el presente de la empresa con el fin de anticipar y decidir el rumbo de la misma con miras hacia el futuro (Lago, 2013, pág. 100).

De las definiciones teóricas, se pueden identificar elementos que hacen a la esencia de la planificación estratégica. Es una herramienta holística, lo cual implica un análisis de todos los subsistemas componentes del sistema organizacional para llevarla a cabo. Otro aspecto, es que la formulación y la implementación son ejecutadas por la gerencia y la dirección. Y finalmente, comprende e implica las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar. Gráficamente, la planificación estratégica conlleva las siguientes etapas (ver Anexo 1):

Figura 1: Etapas de la planificación estratégica



Fuente: Robbins & Coulter, 2014, pág. 242.

Toda herramienta tiene sus ventajas y desventajas. Zuckerman en Basurto-Zambrano (2016), destaca que la elaboración de la planificación estratégica implica el compromiso de toda la organización. A su vez, se trata de un proceso racional que permite adelantar el futuro, descubrir oportunidades y amenazas no detectadas, estableciendo un

marco claro y explícito para la toma de decisiones diarias. Por último, quienes la lleven a cabo coherentemente forjarán una imagen seria y creíble hacia el exterior. También Basurto-Zambrano (2016) toma conceptos de Fernández, resaltando que es un proceso costoso, sobre todo en tiempo, que hasta puede parecer un desperdicio. Otro asunto importante, es que al no ser una ciencia exacta, una buena planificación estratégica no asegura el éxito (Basurto-Zambrano, 2016, pág. 9).

Si se observan antecedentes, las ventajas y desventajas se reflejan en la aplicación real de la herramienta. En la recopilación de estudios de Dueñas Galdos (2017), se advierte en el trabajo por él citado de Wagner y Paton, una relación directa entre el éxito de una organización y el uso de la planificación estratégica. A su vez, a partir de su propia investigación, concluye que el 71% de las PYMES consideradas crecieron sin aplicar tal herramienta (Dueñas Galdos, 2017, pág. 85) (ver Anexo 2).

Estrategia central del reporte de caso.

Como se mencionó en los inicios del presente reporte, la estrategia corporativa seleccionada, es la de crecimiento basada en la concentración. Retomando a Robbins y Coulter (2014), la definen como aquella estrategia en donde la organización “se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 245). En este sentido, Thompson y Strickland en Vanoni Martínez y Rodríguez Romero (2017), afirman que con una estrategia de concentración la empresa busca desempeñarse de forma más eficiente en un solo tipo de negocio o sector industrial. Ante esto concentra sus esfuerzos competitivos y desarrolla una actividad particular dentro de la cadena de valor propia, dentro del contexto en el que actúa tradicionalmente (Vanoni Martínez & Rodríguez Romero, 2017, pág. 45). Ante la empresa en cuestión, es que se decide seleccionar atender una mayor porción del mercado debido a que la misma ya cuenta con una cartera de productos muy completa respecto de su industria y su competencia, buscando explotar herramientas tecnológicas actuales.

Sobre esta base teórica, se pueden visualizar estudios que demuestran la importancia de la estrategia seleccionada en el progreso de diversas organizaciones. Es así como Vanoni Martínez y Rodríguez Romero (2017) desarrollaron su investigación en Ecuador, bajo una muestra de 132 grupos económicos (Ver Anexo 3). Obtuvieron que el 66% de ellos se

inclinaron por una estrategia de concentración, como herramienta para incrementar el valor económico del grupo haciendo foco en lo que realmente son competentes. Específicamente, dentro de los que optaron por concentración, el 69% de los grupos económicos se inclinó hacia la especialización, mientras que el 31% por integración (Vanoni Martínez & Rodríguez Romero, 2017, págs. 47-51).

En este sentido, se puede observar que grandes grupos económicos poseedores de diversas empresas y unidades de negocios, optan por enfocarse en lo que realmente saben hacer, es decir, su *core business*.

Conclusiones diagnósticas

El desarrollo del análisis de situación realizado, cumple una función central para esta etapa del reporte. Todo lo analizado a nivel macro, micro e interno de la empresa Redolfi S.R.L. permitirá deducir conclusiones y vislumbrar la realidad de dicha organización. A través de la estrategia corporativa de concentración, apuntada a abarcar una mayor porción de mercado mediante herramientas tecnológicas, dará lugar al progreso y a la aparición y refuerzo de ventajas competitivas.

Indudablemente el mundo está pasando por una situación totalmente desconocida que afectó todos los ámbitos de la vida. Las decisiones “sobre la marcha” son moneda corriente en la actualidad y la economía se ve claramente golpeada. En países en desarrollo, todo ello tiene un mayor impacto ya que las estructuras no son lo suficientemente firmes ni confiables. Esto se ve reflejado en las estadísticas brindadas por INDEC con inflación elevada, caída en las ventas y por ende de consumo, y sueldos con pérdidas de poder adquisitivo. A pesar de las medidas de ayuda del gobierno nacional, no alcanza para paliar la situación. Por su parte, en lo social los datos tampoco son alentadores, debido a los bajos índices de graduación tanto de niveles secundarios como universitarios. Todo ello configura un complejo panorama recesivo, pero con un dato favorable como el progreso en la industria de distribuidoras y venta mayorista. A su vez, el aislamiento social implicó un impulso extra a los recursos tecnológicos como medio central para satisfacer múltiples necesidades.

En este contexto, Redolfi S.R.L. está inserta en un mercado muy competitivo con potenciales rivales poderosos con estructuras multinacionales. El poder de negociación del que gozan los grandes proveedores como Arcor, Procter & Gamble, etc. sobre la distribuidora es comparable, en menor escala, con el que posee la empresa sobre sus clientes. La exclusividad de marcas, la posición estratégica de sus sucursales y la infraestructura general, sus valores sumamente arraigados y llevados a la práctica, logran una condición favorable y destacable en la industria. A ello se le suma una estructura consolidada de personal experimentado y de logística que son la razón para cumplir con tiempos de entrega destacados.

Como toda organización, Redolfi S.R.L. puede y debe mejorar aspectos si desea desarrollar ventajas competitivas. En términos de recursos tecnológicos, no posee herramientas vitales para su actividad como sistemas de administración y control de stock por código de barras, sino que lo hace de manera manual. En este sentido, tampoco goza de una plataforma de venta virtual que se adapte a las nuevas condiciones de vida impuestas. Como elemento final en términos de tecnología y digitalización, las acciones de marketing y publicidad también deberían adecuarse a los tiempos que corren e impulsar planes que lleguen de manera masiva y cotidiana a gran parte del mercado.

Por último, su estructura organizacional también puede ajustarse. Una empresa con 130 empleados debe tener una estructura dedicada al control y gestión de dicho personal, tanto en su selección como en ascensos de puestos. Sumado a ello, las estructuras jerárquicas siguen con formatos que deberían actualizarse para mayor claridad de roles y eficiencia de actividades.

Por todo lo expuesto, es que se decide aplicar la planeación estratégica mediante la estrategia de concentración para el desarrollo de nuevos mercados. Esto permite tomar decisiones pensadas y apoyadas en una dirección determinada. La concentración brindará a la empresa el refuerzo de sus principales fortalezas y línea de negocio y, a partir de ellas, mejorar las falencias descriptas. Por su parte, la innovación y aplicación de tecnologías encuadradas en la estrategia seleccionada (ya comprobadas en la industria) generarán una consolidación del *core business* de manera diferenciada por sobre los múltiples competidores. Sumado a esto, un plan de marketing moderno, potenciado por la utilización de medios masivos de comunicación y redes sociales, reafirmará la imagen empresarial y llegará a un mercado no explotado completamente como el del consumidor final que se presenta en los autoservicios mayoristas.

La intención de trabajo constante, evolución y progreso visto y comunicado por Redolfi S.R.L. desde la gerencia hacia todo el personal, hace que pueda ser viable la estrategia corporativa seleccionada. En tiempos de decisiones apresuradas en condiciones de incertidumbre, la empresa podrá llevar adelante medidas seguras y fundadas, sin modificar su principal línea de negocios y generando ventajas competitivas que ubicarán a la organización en un lugar diferencial.

Propuesta de aplicación

A partir de esta etapa del reporte, todo lo analizado y expuesto a nivel teórico será llevado al campo práctico para conseguir las mencionadas ventajas competitivas. En este sentido, mediante la aplicación de la planificación estratégica, se analiza la empresa desde sus bases. Por ello, tener en claro la misión, visión y valores es el primer paso central para luego ponerlos en concordancia con el plan estratégico. Ante esto, podrían realizarse pequeñas reformulaciones, por lo que se propone definirlos de la siguiente manera:

- Misión: Mejorar la calidad de vida de toda persona que consuma nuestra variedad de productos, llegando a cada comercio y hogar mediante un servicio de distribución y atención basado en la calidad y fuertes valores, con un equipo comprometido de trabajo.
- Visión: Somos una empresa líder en la distribución y autoservicios mayoristas de la provincia de Córdoba, diferenciándonos por nuestro servicio eficiente y personalizado, respaldado en valores de confianza, respeto y honestidad, con un compromiso por la calidad de vida de la sociedad a la que pertenecemos.

Objetivo general.

Aumentar la cuota de mercado de Redolfi S.R.L. en un 2% en la provincia de Córdoba, a través de la aplicación de la planeación estratégica mediante la estrategia de concentración, en un lapso de 3 años.

Justificación: Como se ha descripto a lo largo del reporte de caso, se busca explotar áreas de mercado que aún no están siendo aprovechadas. Con índices negativos en la industria y positivos en Redolfi (aunque en disminución), surge una oportunidad de abarcar una mayor cuota de mercado en tiempos difíciles. La empresa pasaría de tener un 1,621% del mercado, a un 2% aproximadamente. Se estimó una caída promedio del 12% anual de ventas en la industria, y un aumento del 8% anual para Redolfi S.R.L, tomando el año 2018 como base de la información. Con una correcta formulación y aplicación de la estrategia mencionada, se podrán obtener ventajas competitivas que distingan la empresa de la competencia y lograr así el objetivo para finales del año 2023.

Objetivos específicos.

- Realizar aproximadamente un 25% de las ventas anuales (en base a ventas totales de 2018) mediante *e-commerce* para el finales de 2023.

Justificación: Una de las grandes ausencias tanto en Redolfi S.R.L. como en muchos de los autoservicios mayoristas pequeños y medianos de la provincia de Córdoba, es la venta digital por internet. La pandemia ha acrecentado la conducta de compra, sobre todo del consumidor final, por medios digitales en un rango de edad muy amplio. En Argentina, la evolución de la compra digital siempre superó el 10% anual en los últimos 5 años, estimando para 2020 un aumento mayor debido al aislamiento social. Todo ello, acompañado de campañas de marketing digital, permitirá a la empresa ocupar un lugar distinguido, brindando su servicio de calidad por medios digitales y acrecentando considerablemente el número de consumidores finales y, consecuentemente, las ventas.

- Cumplir con tiempos de entrega de hasta 5 días hábiles de las ventas realizadas por medio virtual en la provincia de Córdoba, mediante la implantación de sistemas digitales de control de stock para finales de 2021.

Justificación: A diferencia de los óptimos tiempos de entrega de Redolfi S.R.L. a sus clientes fidelizados (máximo 48 horas.), la venta al consumidor final puede darse en cualquier lugar de la provincia y acrecentará la cantidad de operaciones, por lo que tienen que establecerse nuevos recorridos y principalmente una nueva estructura digital de administración y control de stock, sincronizada con la nueva plataforma virtual de ventas, específicamente mediante código de barras. La utilización de estos sistemas disminuyen considerablemente los errores de carga de información, a la vez que los datos son cargados y actualizados instantáneamente, agilizando el proceso de preparación de la compra solicitada.

- Dotar de autonomía al departamento de Depósito y Logística, reestructurando al personal de Redolfi S.R.L. para comienzos de 2021.

Justificación: La reestructuración del personal de Redolfi es necesaria para llevar adelante las nuevas modalidades de venta. Se pretende reasignar al personal sin nuevas incorporaciones. El departamento de Depósito y Logística es vital para una empresa

distribuidora y mayorista, por lo que debe tener autonomía y jerarquía tal como para tomar decisiones trascendentales, sin depender de otros departamentos como sucede en la actualidad. A su vez, asignar al supervisor de vendedores el control de todos los vendedores, eliminando un nivel en el organigrama. Esto brindará mayor eficiencia, responsabilidades y funciones mejor definidas, mejora en la comunicación e información interna y ayudará satisfacer las necesidades de los consumidores en los tiempos prometidos.

Plan de acción.

Para lograr la realización de los objetivos planteados, se hará un detalle de las acciones a llevar adelante expuestas en diversas tablas. En este sentido, se desarrollan los pasos a seguir persiguiendo el logro de ventas por *e-commerce*, al mismo tiempo que el cumplimiento de tiempos de entrega establecidos para dichas compras.

Tabla 1: Plan de acción para objetivos 1 y 2

Descripción	Tiempo			Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Días	Fin	Responsable	Área				
Formulación de la plataforma virtual para la venta de productos	01/07/2020	62	01/09/2020	Gerente de ventas y marketing	Ventas y marketing	x	Duo Agencia Creativa	\$ 12.000	Costo sin incluir gastos de mantenimiento
Selección y compra de sistema de código de barras	01/07/2020	21	22/07/2020	Jefe de Depósito y Logística	Depósito y Logística	x	Matrox Digital y Oliver Informática	\$ 580.700	5 sistemas completos. 1 por sucursal
Contratación de empresa de marketing digital	01/07/2020	21	22/07/2020	Gerente de ventas y marketing	Ventas y marketing	x	Duo Agencia Creativa	x	x
Selección y capacitación de personal interno para administración de sistema de stock	01/08/2020	45	15/09/2020	Gerente de Depósito y Logística	Depósito y Logística	Salón y elementos para la capacitación	Talent Recruiters y Karina Cullen Consultora	\$ 60.400	Selección + Capacitación personal en empresa
Ejecución y administración de campaña de marketing digital, radio y diario	01/08/2020	1247	31/12/2023	Gerente de ventas y marketing	Ventas y marketing	x	Duo Agencia Creativa	\$ 3.379.500	Costo anual
Selección y capacitación de personal interno para administración de tienda virtual	01/09/2020	45	16/10/2020	Gerente de ventas y marketing	Ventas y marketing	Salón y elementos para la capacitación	Talent Recruiters y Karina Cullen Consultora	\$ 61.600	Selección + Capacitación personal en empresa
Aplicación del sistema de código de barras	15/09/2020	30	15/10/2020	Jefe de Depósito y Logística	Depósito y Logística	Equipos de computación	Lic. Mauricio Demonte	\$ 250.000	x
Sincronización y ejecución del sistema de la empresa con sistema de adm. stock	15/10/2020	1172	31/12/2023	Gerente general	Gerencia	Computadoras aptas para aplicar sincronización	Lic. Mauricio Demonte	\$ -	Incluido en costo de aplicación
Capacitación personal del área Picking	15/10/2020	30	14/11/2020	Gerente Depósito y Logística	Depósito y Logística	Salón y elementos para capacitación	Karina Cullen Consultora	\$ 15.000	Capacitación personal en empresa
Controles de stock quincenales	15/10/2020	1172	31/12/2023	Encargado control de stock	Control de stock	Nuevo sistema de administración de stock	x	\$ -	Tarea asumida por gerente de Depósito y Logística
Sincronización del sistema de la empresa con plataforma virtual y stock	15/11/2020	15	30/11/2020	Gerente general	Gerencia	Computadoras aptas para aplicar sincronización	Duo Agencia Creativa	\$ 10.000	x
Ejecución de la tienda virtual	01/12/2020	1125	31/12/2023	Gerente de ventas y marketing	Ventas y marketing	Instalaciones finalizadas para la ejecución	Duo Agencia Creativa	\$ -	Costo incluido en actividad anterior

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el plan de acción presentado para los primeros dos objetivos, se expone el mismo formato para el objetivo restante, destinado a definir al departamento de Depósito y Logística como área autónoma y jerárquica tal como los de Venta y Finanzas, y a la reestructuración de personal de Redolfi S.R.L., para culminar con las medidas necesarias en pos del objetivo general establecido. Se presenta a continuación:

Tabla 2: Plan de acción objetivo 3

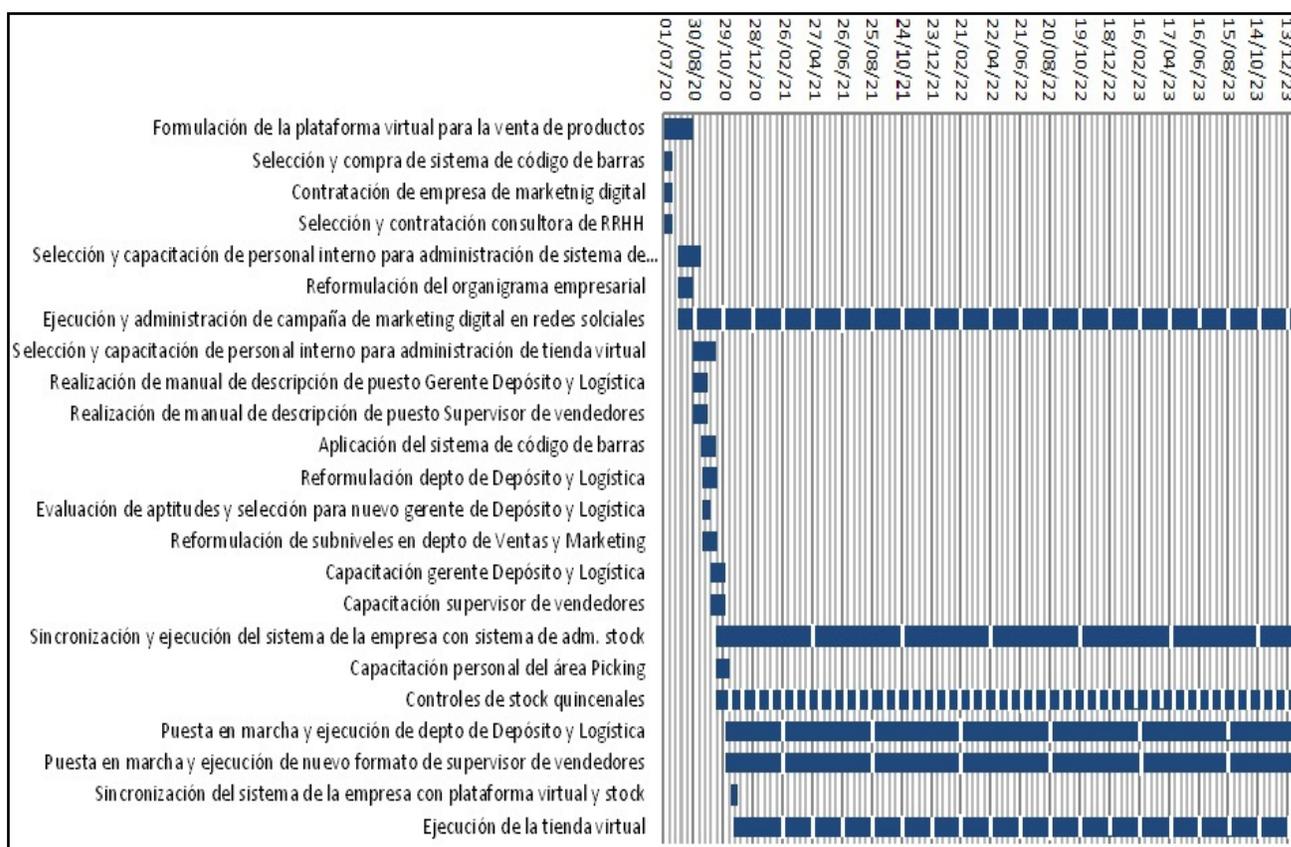
Descripción	Tiempo			Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Días	Fin	Responsable	Área				
Selección y contratación consultora de RRHH	01/07/2020	19	20/07/2020	Gerente general	Gerencia general	x	Karina Cullen Consultora	\$ -	
Reformulación del organigrama empresarial	01/08/2020	31	01/09/2020	Gerente	Gerencia general	x	Karina Cullen Consultora	\$ 10.000	
Realización de manual de descripción de puesto Gerente Depósito y Logística	01/09/2020	30	01/10/2020	Gerente de Depósito y Logística	Depósito y Logística	x	Karina Cullen Consultora	\$ 8.000	
Realización de manual de descripción de puesto Supervisor de vendedores	01/09/2020	30	01/10/2020	Gerente de ventas y marketing	Ventas y marketing	x	Karina Cullen Consultora	\$ 8.000	
Reformulación depto de Depósito y Logística	20/09/2020	30	20/10/2020	Gerente de Depósito y Logística	Depósito y Logística	Oficina y equipos de computación	x	x	No requiere costos ya que se utilizan instalaciones existentes
Reformulación de subniveles en depto de Ventas y Marketing	20/09/2020	30	20/10/2020	Gerente de ventas y marketing	Ventas y marketing	Oficina y equipos de computación	x	x	No requiere costos ya que se utilizan instalaciones existentes
Evaluación de aptitudes y selección para nuevo gerente de Depósito y Logística	20/09/2020	14	04/10/2020	Gerente general	Gerencia general	Salón y elementos para evaluación	Talent Recruiters	\$ 80.000	
Capacitación gerente Depósito y Logística	05/10/2020	30	04/11/2020	Gerente general	Gerencia general	Instalaciones de la empresa donde se desarrolle el puesto	Karina Cullen Consultora	\$ 15.000	Capacitación personal en empresa
Capacitación supervisor de vendedores	05/10/2020	30	04/11/2020	Gerente Ventas y marketing	Ventas y marketing	Salón y elementos para capacitación	Karina Cullen Consultora	\$ 15.000	Capacitación personal en empresa
Puesta en marcha y ejecución de depto de Depósito y Logística	05/11/2020	1151	31/12/2023	Gerente Depósito y Logística	Depósito y Logística	Instalaciones finalizadas para comenzar a trabajar	x	\$ -	Se utilizan instalaciones existentes
Puesta en marcha y ejecución de nuevo formato de supervisor de vendedores	05/11/2020	1151	31/12/2023	Gerente Depósito y Logística	Depósito y Logística	Instalaciones finalizadas para comenzar a trabajar	x	\$ -	Se utilizan instalaciones existentes

Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar que en ambos planes de acción, los días establecidos para cada actividad fueron definidos a fines prácticos para la formulación del gráfico de Gantt que se expondrá más adelante. No representan exactamente la duración de cada acción ya que pueden tener alguna variación en su lapso de ejecución.

Una herramienta gráfica que permite facilitar la visualización de cada actividad expuesta en los planes de acción, es el mencionado gráfico de Gantt. Es importante tener en cuenta para una mejor interpretación, que las interrupciones que poseen las barras de duración de algunas acciones representan controles o chequeos destinados a visualizar posibles errores que se estén cometiendo, o actualizaciones y modificaciones que se deban aplicar (sobre todo en lo referido a redes sociales, plataforma digital y sistemas informáticos). De este modo, se presenta dicho gráfico:

Gráfico 1: Diagrama de Gantt: ilustración de planes de acción



Fuente: Elaboración propia.

Establecidos tanto los planes de acción para cada objetivo planteado y el correspondiente diagrama de Gantt, se procederá a desarrollar detalladamente la propuesta en términos numéricos. En este sentido, se formuló un cash flow que incluye ingresos, egresos y el costo de llevar adelante los mencionados planes de acción. Una vez expuesto ello, se presentan los indicadores financieros que sirven como herramientas para aceptar o no la propuesta y, a su vez, determinar si a través de la misma la empresa obtendrá

beneficios económicos. Por último, se demostrará si el objetivo general fue o no alcanzado, acompañado del aumento o disminución de la rentabilidad de Redolfi S.R.L.

Presupuesto de planes de acción.

Antes de exhibir las diversas tablas, cabe aclarar que todos los valores fueron actualizados anualmente basados en el Relevamiento de Expectativas de Mercado de Mayo de 2020 (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Tabla 3: Presupuesto Plan de acción 1 (Ver Anexo 4)

Plan de acción 1	2020	2021	2022	2023
Formulación plataforma venta virtual	\$ 12.000	\$ -	\$ -	\$ -
Ejecución tienda virtual	\$ 10.000	\$ 14.100	\$ 19.035	\$ 25.126
Mantenimiento y carga de productos tienda virtual. \$20.000 mensual	\$ 40.000	\$ 338.400	\$ 456.840	\$ 603.029
Ejecución/Administración campaña marketing digital. \$15.000 mensual.	\$ 75.000	\$ 253.800	\$ 342.630	\$ 452.272
Estadía 15 días para instalación pagina web (1 persona). \$2500 por noche.	\$ 37.500	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad diario local de cada sucursal (5). \$7.500	\$ 187.500	\$ 634.500	\$ 856.575	\$ 1.130.679
Publicidad radio local de cada sucursal (5). \$45.825	\$ 1.145.625	\$ 3.876.795	\$ 5.233.673	\$ 6.908.449
Sueldo bruto responsable manejo de página web (cat. Vendedor B) \$46.600	\$ 93.200	\$ 788.472	\$ 1.064.437	\$ 1.405.057
Selección y capacitación responsable página web	\$ 61.600	\$ -	\$ -	\$ -
Compra sistema código barras para todas las sucursales	\$ 580.700	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación código de barras	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -
Estadia 30 días para instalación código de barras (1 persona). \$2.500 por noche.	\$ 75.000	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento sistema digital stock. \$25.000	\$ 50.000	\$ 423.000	\$ 571.050	\$ 753.786
Sueldo bruto responsable sistema y control stock (cat. Maestranza y Servicios C) \$45.400	\$ 136.200	\$ 768.168	\$ 1.037.027	\$ 1.368.875
Selección y capacitación responsable sistema y control stock	\$ 60.400	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.754.325	\$ 7.097.235	\$ 9.581.267	\$ 12.647.273

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Presupuesto plan de acción 2 (ver Anexo 5)

Plan de acción 2	2020	2021	2022	2023
Reformulación de organigrama	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ -
Formulación descripción de puesto de Gerente de Depósito y Logística	\$ 8.000	\$ -	\$ -	\$ -
Formulación descripción de puesto de Supervisor de Vendedores	\$ 8.000	\$ -	\$ -	\$ -
Evaluación y selección Gerente de Depósito y Logística	\$ 80.000	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación Gerente Depósito y Logística	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldo bruto Gerente de Depósito y Logística. \$80.000	\$ 160.000	\$ 1.353.600	\$ 1.827.360	\$ 2.412.115
Capacitación Supervisor de Vendedores	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldo bruto Supervisor de Vendedores (cat. Vendedor D). \$48.000	\$ 96.000	\$ 812.160	\$ 1.096.416	\$ 1.447.269
Estadía 90 días para capacitadores (2 personas). \$5.000 por noche.	\$ 450.000	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 842.000	\$ 2.165.760	\$ 2.923.776	\$ 3.859.384

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los presupuestos complementan y completan los valores expuestos en los planes de acción. Aquí se especifican los costos en los que se tiene que incurrir para llevar adelante la totalidad de las acciones.

Cash flow e indicadores financieros

A continuación se presenta el cash flow que comprende toda la propuesta elaborada a lo largo del reporte. Luego de ello, se exhibirán los indicadores financieros realizados a partir de los resultados obtenidos del mencionado cash flow. Por último, en la sección de Anexos, se podrán observar diversas definiciones y premisas que permiten entender de manera acabada la realización de la herramienta.

Tabla 5: Cash flow proyectado Redolfi S.R.L. (ver Anexo 6)

Cash Flow proyectado Redolfi S.R.L.				
	2020	2021	2022	2023
Ingresos				
Venta de mercadería	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675	\$ 867.932.112	\$ 1.145.670.387
Plan de acción 1	\$ 3.054.975	\$ 51.433.014	\$ 69.434.569	\$ 91.653.631
	\$ 607.503	\$ 5.290.637	\$ 7.142.360	\$ 9.427.915
Total Ingresos por ventas	\$ 459.628.915	\$ 699.636.326	\$ 944.509.040	\$ 1.246.751.933
Egresos				
Costo de ventas	\$ 357.354.743	\$ 529.063.697	\$ 714.235.990	\$ 942.791.507
Gastos de comercialización	\$ 16.266.424	\$ 22.935.657	\$ 30.963.137	\$ 40.871.341
Gastos administrativos	\$ 10.968.036	\$ 15.464.931	\$ 20.877.657	\$ 27.558.507
Gastos financieros	\$ 56.480.277	\$ 79.637.191	\$ 107.510.208	\$ 141.913.474
Otros egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156	\$ 2.411.310	\$ 3.182.929
Plan de acción 1	\$ 2.754.325	\$ 7.097.235	\$ 9.581.267	\$ 12.647.273
Plan de acción 2	\$ 842.000	\$ 2.165.760	\$ 2.923.776	\$ 3.859.384
Salario Lic. en Administración	\$ 480.000	\$ 1.353.600	\$ 1.827.360	\$ 2.412.115
Total Egresos	\$ 446.412.582	\$ 659.504.227	\$ 890.330.706	\$ 1.175.236.532
Utilidad bruta	\$ 13.216.333	\$ 40.132.100	\$ 54.178.335	\$ 71.515.402
Impuesto a las ganancias	\$ 4.625.716	\$ 14.046.235	\$ 18.962.417	\$ 25.030.391
Utilidad neta	\$ 8.590.616	\$ 26.085.865	\$ 35.215.917	\$ 46.485.011

Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar el cash flow proyectado, se pueden observar los diversos indicadores financieros. En este caso, se calcularon la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y el Retorno de la Inversión (ROI).

Tabla 6: Cálculo de VAN y TIR Redolfi S.R.L.

VAN y TIR	
Inversión a realizar	\$ -47.944.096
Flujo período 1	\$ 8.590.616
Flujo período 2	\$ 26.085.865
Flujo período 3	\$ 35.215.917
Flujo período 4	\$ 46.485.011
Tasa de referencia BADLAR	34%
VAN	\$ 1.528.486,11
TIR	36%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Cálculo de ROI Redolfi S.R.L.

ROI	
Beneficios	\$ 238.044.604
Costos	\$ 47.944.096
ROI	397%

Fuente: Elaboración propia.

Como consideraciones de los indicadores planteados, se puede observar que el VAN posee un valor mayor a 0, lo que indica que el proyecto generará beneficios positivos, y a su vez, la TIR se encuentra por encima de la tasa de referencia establecida, lo que muestra que realizar esta inversión es aceptable y más rentable que optar por otras opciones posibles. Por su parte, el ROI expresa que por cada peso invertido en la propuesta planteada, la empresa obtendrá un retorno de \$3,97. Tanto los beneficios como los costos planteados para el cálculo del Retorno de la Inversión, se extraen de aquellos que son provocados únicamente por llevar adelante el plan de acción, sin considerar los valores producidos por el curso normal de la empresa.

Por otra parte, si se hace una revisión al objetivo general, se vislumbra que se busca abarcar un 2% de la cuota de mercado en la provincia de Córdoba, en la industria de distribuidores y autoservicios mayoristas para finales del año 2023. Ante esto, se observa el cálculo de la cuota de mercado para dicha fecha y, a su vez, la rentabilidad comparada entre el año base de análisis (2018) y el año de finalización del período establecido para cumplir el objetivo principal.

Tabla 8: Cuota de mercado en la provincia de Córdoba para 2023, Redolfi S.R.L.

CUOTA DE MERCADO AL 2023	
Ventas Redolfi	\$ 1.246.751.933
Ventas Industria	\$ 62.201.155.566
CUOTA DE MERCADO	
	2,004%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Rentabilidad comparada año 2018 y 2023, Redolfi S.R.L. (ver Anexo 7).

Rentabilidad Redolfi S.R.L.	
Año 2018	1,94%
Año 2023	3,73%
Variación	1,79%

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se observa la tasa de mercado alcanzada en un 2,004%, donde se tiene en cuenta el valor obtenido por ventas realizadas en un período. Abarcar dicha porción de mercado, se complementa también con un aumento de la rentabilidad, aumentando en un 3,73% y alcanzando una variación positiva desde el 2018 de 1,79%.

Conclusiones

Llegada la instancia final del presente reporte, en base a todo el análisis realizado, se pueden establecer diversos aspectos sobre la actualidad de la empresa Redolfi S.R.L. y a dónde se pretende llegar en términos de posición en el mercado.

Redolfi S.R.L. es una empresa destinada a la distribución y autoservicio mayorista, con 60 años de experiencia, surgida en la localidad de James Craik. Con el paso del tiempo, con fuertes valores marcados basados en el respeto, la responsabilidad y la honestidad, instalaron cinco sucursales distribuidas por las principales ciudades de Córdoba y llegando a la provincia de Santa Fe, con la exclusividad de las principales marcas de la industria.

La empresa, como el mundo, se encuentra en un contexto totalmente inédito e incierto. Con grandes incertidumbres, se vive un tiempo regido por improvisaciones y decisiones tomadas “sobre la marcha”. Los países en desarrollo, como Argentina, se vieron aún más afectados por sus débiles estructuras políticas y económicas. Así es como se presentaron grandes aumentos de inflación y receso económico, impactando sobre las empresas y la industria en general. Ante esta situación, se generó un gran desafío a llevar adelante como lo fue proponer implantar en Redolfi S.R.L. la planificación estratégica. A lo largo del reporte y con el paso del tiempo, se ha afirmado la noción de que con la utilización de esta herramienta, la complejidad del contexto se puede administrar en cierta medida y tomarlo como una oportunidad para el progreso de la empresa.

En el análisis sobre la organización se detectó una gran predisposición al trabajo y al progreso de todo el personal. En este marco, se identificaron cuestiones de falta de herramientas para profesionalizar y perfeccionar la empresa, como programas digitales de control y administración de stock, duplicación de puestos, y la falta de una gerencia autónoma clave para el desarrollo de una empresa distribuidora, como lo es la de Depósito y Logística. Por último, se destacó también, la ausencia de la empresa tanto en redes sociales como en medios de comunicación, lo que genera ausencia de la marca en la mente del consumidor, así como la inexistencia de venta por medio de plataforma virtual.

La planificación estratégica, en este caso enfocada desde una estrategia de crecimiento basada en la concentración, permitió ordenar el análisis para obtener una visión

holística de la organización y plantear soluciones desde las bases. En primer lugar, alinear todo plan y acción con sus fuertes valores, misión y visión. A partir de allí proponer una adecuación tecnológica a los tiempos que corren, como la venta online y la presencia en redes sociales y medios de comunicación, siendo la tecnología un factor determinante de progreso o cierre de las empresas en la actualidad. A su vez, se plantean cambios desde lo estructural, en cuanto a las divisiones internas de la empresa, reacomodación y creación de funciones y puestos de trabajo específicos. Todos los cambios que se aconsejan, se pretenden llevar adelante con el personal existente y la infraestructura con la cuenta Redolfi S.R.L.

Las modificaciones sugeridas, se basaron en la definición de un objetivo general, destinado a aumentar la cuota de mercado de la empresa en un 2% dentro de la provincia de Córdoba. Con la realización de las estrategias seleccionadas, se demostró que se puede alcanzar si se lleva adelante correctamente todo el proceso. A su vez, se debe decir que los objetivos planteados en un principio se modificaron al tener un conocimiento más profundo del mercado, de los costos y de la posición financiera de la empresa, redefiniéndolos a valores más realistas y alcanzables. Sumado a ello, de haber contado con información más detallada de la empresa, se podrían haber alcanzado resultados que reflejen la realidad de manera más exacta.

Por su parte, como se mencionó en el desarrollo del reporte, la planificación estratégica no asegura el éxito de una empresa. La volatilidad del contexto y la crisis económica influirá inevitablemente sobre el proceso de ejecución de la misma, pudiendo generar conflictos o resultados que no estaban establecidos. A pesar de ello, si se lleva adelante el plan correctamente, de manera consciente y convincente, las posibilidades de resultados positivos son mayores, llevando a generar ventajas competitivas.

En términos de sugerencias, la empresa Redolfi S.R.L. puede hacer foco en diversas áreas que no han sido incluidas en los planes presentados. Por ejemplo, hacer hincapié en la modificación de procesos de selección de personal externo, en el análisis y evaluación del clima laboral y generar canales de comunicación efectivos con los clientes para responder eficientemente a sus necesidades.

Anexo

1) Las etapas de la planificación estratégica, según Robbins y Coulter (2014) comprenden (Robbins & Coulter, 2014, págs. 242-244):

- Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: Detectar y declarar cuál es el propósito de la organización, es decir formular la misión. Esto fuerza a los gerentes a identificar el propósito del negocio en cuestión.
- Realización de un análisis externo: averiguar qué está haciendo la competencia, cuáles leyes podrían afectar a las organizaciones de la industria y qué características posee la fuerza laboral de la misma. Los gerentes también tiene que analizar componentes económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, tecnológicos y globales para así detectar tendencias o modificaciones.
A su vez se deben analizar oportunidades para ser aprovechadas como las amenazas que tendrán que apaciguar o resolver.
- Realización de un análisis interno: elaborar un análisis dentro de la organización, buscando obtener información importante respecto de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la misma. Con este análisis, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Formulación de estrategias: los gerentes deben tener en cuenta la realidad del entorno externo e interno, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos, tanto corporativas como competitivas y funcionales.
- Implementación de estrategias: Etapa donde se pone en funcionamiento lo formulado anteriormente. la organización se verá afectada si las estrategias no se implementan de manera correcta.
- Evaluación de resultados: Analizar y evaluar cuán útiles han sido las estrategias para que la organización cumpla objetivos planteados, y luego, cuáles serían las correcciones y ajustes pertinentes.

2) El primer estudio citado por Dueñas Galdo (2017), corresponde a dos autores alemanes, Wagner y Paton. Dicho estudio se denomina "*Strategic toolkits practice and performance: a German SME perspective*" (Dueñas Galdos, 2017, págs. 57-58). El mismo

se basó en la realización de 6000 encuestas enviadas electrónicamente a PYMES alemanas, de las cuales obtuvieron 290 respuestas, buscando determinar el impacto de las herramientas de gestión estratégica en el éxito de las PYMES en cuestión, insertas en la industria de producción de maquinaria. El éxito de las empresas, se midió a través de cinco dimensiones como tasa de retorno, liquidez, facturación por empleado, entre otras. A su vez, los datos recolectados se analizaron bajo sistema ANOVA y regresión lineal, estableciendo que una relación es aceptada como significativa si entre las variables independientes y dependientes hay un nivel de significancia menor o igual a 0,05.

Expuestas las características de la investigación, se llegó a una conclusión principal. El estudio arrojó una relación significativa entre el éxito de una PYME en cuanto a la facturación por empleado (variable dependiente) y la aplicación de herramientas de planeación estratégica (variable independiente), y también una relación significativa (positiva) entre la tasa de retorno como variable de éxito y el año de aplicación de las herramientas de planeación estratégica.

Seguido al estudio recuperado por Dueñas Galdo (2017), el autor desarrolló su propia investigación basándose en un muestreo de 400 PYMES realizado por la Pontificia Universidad Católica de Perú, cuyos sectores son los de servicios, comercio, construcción e industrial, seleccionadas de manera aleatoria en cada uno de los segmentos mencionados. Las entrevistas fueron realizadas de manera personal a gerentes de cada una de las empresas y los datos recolectados fueron analizados bajo las herramientas estadísticas de ANOVA y SPSS. Al igual que el estudio anteriormente desarrollado, se establecieron variables independientes como la aplicación de planificación estratégica y variables dependientes relacionadas con el éxito de las PYMES medidas en términos de proyecciones de ventas anuales. Definido lo anterior, es que se procedió a analizar las relaciones entre las variables.

En primer lugar, se obtuvo que el 71% de las empresas seleccionadas, no utilizan la herramienta de planeación estratégica y sólo el 12% de las que la aplican lo hacen a más de un año. Lo que más se destaca del estudio, es que las empresas que no aplicaron el recurso estratégico, presentaron resultados positivos en el período de un año. Acompañado a ello, la

variable que tiene mayor influencia sobre el crecimiento de una PYME es la del macroentorno económico (Dueñas Galdos, 2017, págs. 83-85).

Luego de analizar los dos casos presentados, se pueden divisar varios aspectos. En primer lugar, que la planificación estratégica no es perfecta ni asegura el éxito. También se observa que en países de mayor estabilidad económica y política, como en el primer estudio expuesto, se hacen más predecibles los factores influyentes, por lo que se puede planificar de manera más certera. Mientras que en regiones más inestables, como Latinoamérica, los recursos de planificación estratégica se ven desplazados ya que la gerencia debe ocupar la mayor parte del tiempo en sobrevivir a cambios abruptos y contextos cambiantes en corto plazo, generando una influencia central sobre la vida de una organización.

En este marco, aplicar correctamente el proceso de planificación estratégica supone un gran desafío para la gerencia. Lograr convencer a los altos mandos de llevarlo adelante, sostenerlo en el tiempo y obtener resultados palpables y reales, es la gran meta de los administradores.

3) El estudio desarrollado por Vanoni Martínez y Rodríguez Romero (2017), se basó en una muestra de 132 grupos económicos de Ecuador. Los mismos tienen una importancia tal en la economía de dicho país, que solo los 10 grupos económicos más grandes representan 14,9% del PIB. En este selecto grupo, existen grupos económicos que poseen 233 filiales, mientras que en el otro extremo se encuentran con organizaciones que poseen 1 filial. De esta manera, la muestra contiene elementos variados que viven distintas realidades, y a pesar de ello, el 66% seleccionó estrategias de concentración para aumentar su valor. Según los investigadores, estos resultados concuerdan con una tendencia existente en la región, principalmente en Estados Unidos, y específicamente en Latinoamérica se destaca Chile. Por último, se acentúa el mando de grupos familiares que poseen estructuras con grandes capitales económicos, alcanzando el 92% de la muestra total (Vanoni Martínez & Rodríguez Romero, 2017, págs. 47-53).

A partir de lo desarrollado, se identifica una tendencia a nivel regional por utilizar estrategias de concentración y enfocar esfuerzos en las competencias principales de una empresa. Los grupos familiares abarcan un porcentaje importante en las gerencias de las

organizaciones de Latinoamérica, implicando un mando centralizado y basado en reforzar aptitudes y habilidades que forjan ventajas sobre la competencia.

4) *Tabla 3: Presupuesto Plan de acción 1*

Referencias	2020		2021		2022		2023	
Inflación (Según REM)	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

A continuación se hará una descripción tanto del cálculo de los montos como de las fuentes que brindaron dicha información.

- Formulación plataforma virtual: información brindada por Nicolás Gómez (cel. 3584183223), socio fundador de Dúo Agencia Creativa, por llamada telefónica.
Costo: \$12.000.
- Ejecución tienda virtual: información brindada por Nicolás Gómez, por llamada telefónica.
Costo: \$10.000 anual.
- Mantenimiento y carga de productos tienda virtual: información brindada por Nicolás Gómez, por llamada telefónica.
Costo: \$20.000 mensual.
Costo del año 2020 calculado proporcionalmente desde el mes de Noviembre.
- Ejecución/Administración campaña marketing digital: información brindada por Nicolás Gómez, por llamada telefónica.
Costo: \$15.000 mensual.
Costo del año 2020 calculado proporcionalmente desde el mes de Agosto.
- Estadía 15 días para instalación de página web (1 persona): costo promedio establecido según valores en el mercado antes del comienzo del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.
Costo: \$2.500 por noche.
Costo total por 15 noches de estadía: \$37.500
- Publicidad diario local de cada sucursal (5): información brindada por Alejandro Floriani (cel. 3586543806), columnista diario Otro Punto, por WhatsApp. Se tomó dicho costo como referencia para las demás sucursales.

Carpeta Publicitaria año 2020

Le damos la bienvenida a la **experiencia publicitaria Otro Punto**. En las siguientes páginas encontrará toda la información relevante para poder elegir una estrategia publicitaria acorde a su comercio, servicio, empresa o emprendimiento, en un medio informativo local con más de 16 años de trayectoria en nuestra ciudad.

Desde el **Staff de Otro Punto** estamos a disposición para agotar todas sus dudas y esperamos satisfacer todas sus demandas.



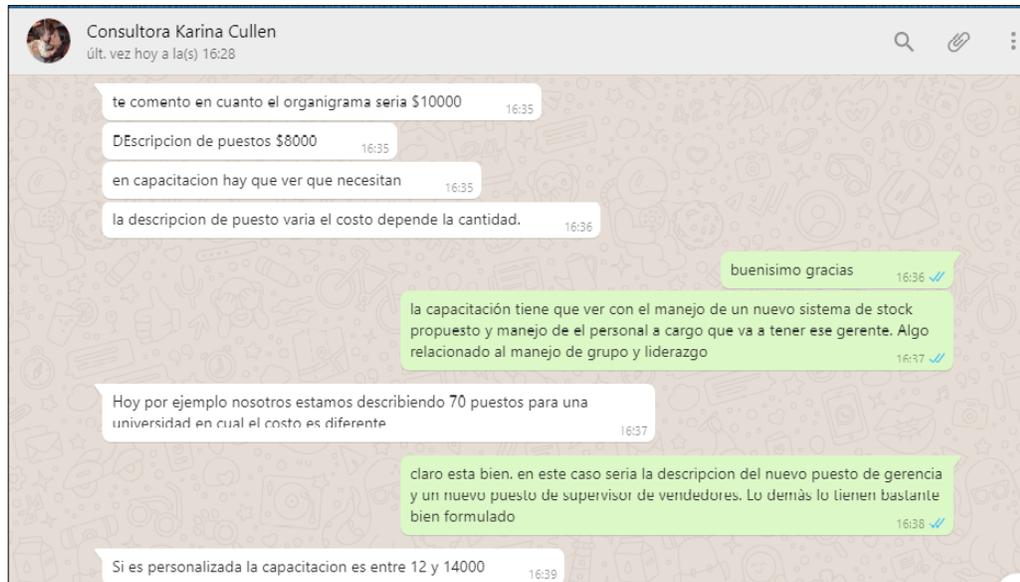
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 26 cm  </div> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Color: \$7.500 ByN: \$6.000</p>	<p style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">Carpeta publicitaria Otro Punto año 2020</p> <p>Los precios pautados son por dos salidas mensuales de frecuencia quincenal.</p> <p>Incluye aviso publicitario en página web otropunto.com.ar</p> <p>El pago se realiza a mes vencido una vez publicado el aviso.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">Saluda atentamente por Otro Punto.</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">Jorge Floriani, Gerente Comercial.</p>
--	---

Costo: \$7.500 mensual.

Costo total 5 sucursales: \$37.500

Costo del año 2020 calculado proporcionalmente desde el mes de Agosto.

- Publicidad radio local de cada sucursal (5): información brindada por Maximiliano Pizarro (cel. 3585612536/ mail: maxi@lv16.com), gerente



- Compra sistema código de barras para todas las sucursales (5): información obtenida de página web de Matrox Digital (<http://www.matroxdigital.com.ar>) y de Oliver Informática (<https://www.oliverinformatica.com>), el día 1/7/2020. Costo: \$4.700 lector código de barras, vendido por Matrox. \$88.200 servidor Lenovo, vendido por Oliver Informática. \$93.800 notebook Lenovo, vendida por Oliver Informática. Costo total: \$580.700.
- Instalación código de barras: información brindada por Mauricio Demonte (cel. 3584024204), Lic. en Informática, por llamada telefónica. Costo: \$250.000.
- Estadía 30 días para instalación código de barras (1 persona): costo promedio establecido según valores en el mercado antes del comienzo del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Costo: \$2.500 por noche. Costo total por 30 noches de estadía: \$75.000.
- Mantenimiento sistema digital stock: información brindada por Mauricio Demonte, por llamada telefónica. Costo: \$25.000 mensual. Costo del año 2020 calculado proporcionalmente desde el mes de Noviembre.

- Sueldo bruto responsable sistema y control de stock: se tomó como referencia sueldo bruto de empleado de comercio perteneciente a categoría “Maestría y Servicios C”.

Costo: \$45.400 mensual.

Costo del año 2020 calculado proporcionalmente desde el mes de Octubre.

- Selección y capacitación responsable sistema control stock: información de proceso de selección brindada por Jimena Ferreño. Información de capacitación brindada por Karina Cullen, por WhatsApp.

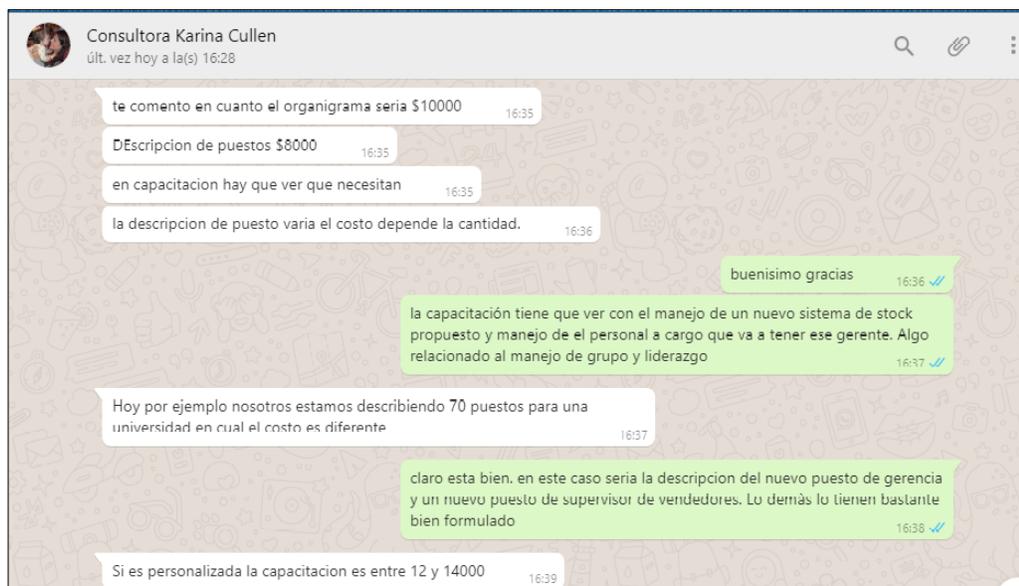
Costo proceso selección: \$45.400 valor sueldo de persona a seleccionar.

Costo capacitación: \$15.000. Presencial en empresa.

Costo total: \$60.400.

5) *Tabla 4: Presupuesto plan de acción 2*

- Reformulación de organigrama: información brindada por Karina Cullen (3586020312), dueña de Karina Cullen Consultora, por WhatsApp.



Costo: \$10.000.

- Formulación descripción de puesto de Gerente de Depósito y Logística: información brindada por Karina Cullen, por WhatsApp.

Costo: \$8.000.

- Formulación descripción de puesto de Supervisor de Vendedores: información brindada por Karina Cullen, por WhatsApp.
Costo: \$8.000.
- Evaluación y selección Gerente de Depósito y Logística: información de proceso de selección brindada por Jimena Ferreño (cel. 1152727210/ mail: jimena@trconsultores.com.ar), directora Talent Recruiters, por llamada telefónica.
Costo: \$80.000 valor sueldo de persona a seleccionar.
- Capacitación Gerente Depósito y Logística: información brindada por Karina Cullen, por WhatsApp.
Costo: \$15.000.
- Sueldo bruto Gerente de Depósito y Logística: se tomó como referencia el sueldo promedio de puestos gerenciales de área del mercado, en diversos portales de empleo.
Costo: \$80.000 mensual.
Costo del año 2020 calculado proporcionalmente desde el mes de Noviembre.
- Capacitación Supervisor de Vendedores: información brindada por Karina Cullen, por WhatsApp.
Costo: \$15.000.
- Sueldo bruto Supervisor de Vendedores: se tomó como referencia sueldo bruto de empleado de comercio perteneciente a categoría “Vendedor D”.
Costo: \$48.000 mensual.
Costo del año 2020 calculado proporcionalmente desde el mes de Noviembre.
- Estadía 90 días para capacitadores (2 personas): costo promedio establecido según valores en el mercado antes del comienzo del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.
Costo: \$5.000 por noche.
Costo total por 90 noches de estadía: \$450.000. Los 90 días de estadía no serán de corrido sino que es el total de días entre las distintas capacitaciones del plan.

6) *Tabla 5: Cash flow proyectado Redolfi S.R.L.*

Premisas
Se ajustan los montos por inflación anual según REM
Los valores ya incluyen iva
El incremento de ventas se dá progresivamente al 8% anual. 2020 se toma proporcional a 1 mes (0,67%)
La disminución de costos implica un 1% del costo de venta anual. 2020 se toma proporcional a 2 meses (0,017%)
Costo de ventas aumenta 5% anual según tendencia de costos de Redolfi. (a partir de 2021)
Se estima una caída del 12% anual en la industria según tendencia de INDEC
Se toma como base información financiera de 2018
El sueldo de Lic. en Administración se calcula en base al promedio del mercado

Referencias	2020		2021		2022		2023	
Inflación (Según REM)	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32
Impuesto a las ganancias	35%							
Tasa de referencia (BADLAR)	34%							
Ventas anuales Córdoba 2018	\$ 19.672.200.000	\$ 28.131.246.000	\$ 39.665.056.860	\$ 53.547.826.761	\$ 70.683.131.325			
Ventas anuales con caída del 12%	\$ 24.755.496.480	\$ 34.905.250.037	\$ 47.122.087.550	\$ 62.201.155.566				

Datos financieros Redolfi S.R.L	
Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Gastos administración	\$ 7.669.955
Gastos comercialización	\$ 11.375.121
Gastos financieros	\$ 39.496.697
Otros egresos	\$ 885.858

7) *Tabla 9: Rentabilidad comparada año 2018 y 2023, Redolfi S.R.L.*

Rentabilidad Redolfi S.R.L.	2018	2023
Total ingresos por Ventas	\$ 318.857.648	\$ 1.246.751.933
Utilidad Neta	\$ 6.195.536	\$ 46.485.011

Referencias bibliográficas

- Banco Central de la República Argentina. (Mayo de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado el 3 de Julio de 2020, de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200529%20Resultados%20web.pdf>
- Basurto-Zambrano, X. A. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las Ciencias*, 3-14.
- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (2018). *CADAM*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <http://cadam.com.ar/red-mayorista/>
- Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (Agosto de 2019). *CONAL 51: La Disrupción Digital*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Centro de Estudios de la Educación Argentina. (Abril de 2019). *Universidad de Belgrano*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8768/cea_abril_2019.pdf
- Congreso de la Nación Argentina. (17 de Marzo de 2020). *Info Leg Información Legislativa*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335538/norma.htm>
- Congreso de la Nación Argentina. (3 de Julio de 2002). *Info Leg Información Legislativa*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>
- Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020. (19 de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento>

Dirección Nacional de Vialidad. (20 de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <https://nube19.vialidad.gob.ar/prensa/CIRCULARES Y RESOLUCIONES/2020/RESOL-2020-98-APN-DNV.pdf>

Dueñas Galdos, J. L. (Julio de 2017). Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las MYPES. Lima, Perú.

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). *Córdoba entre todos*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/poblacion/>

Infobae. (2020). *Infobae*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de <https://www.infobae.com/america/tecno/2020/04/22/netflix-duplico-sus-ganancias-y-sumo-15-millones-de-suscriptores-por-la-cuarentena-del-coronavirus/>

Information Technology. (2020). *Info Techonology*. Recuperado el 11 de Abril de 2020, de <https://www.infotechnology.com/negocios/Mercado-Libre-anticipa-la-llegada-de-Amazon-y-construye-un-centro-de-distribucion-en-la-Argentina-20180412-0003.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Enero de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_01_18.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (12 de Marzo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (27 de Marzo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_206016E35D46.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (1 de Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (1 de Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (26 de Marzo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (1 de Abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (27 de Marzo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_03_2087C14B985C.pdf

Lago, A. B. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 97-109.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (2018). *Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología Presidencia de la Nación*. Recuperado el 3 de Abril de 2020, de <http://data.educacion.gob.ar/reporte-indicadores.php>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (16 de Marzo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/coronavirus-licencias-y-trabajo-remoto-en-el-sector-publico-y-privado>

Municipalidad de Córdoba y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. (Septiembre de 2014). *Gobierno Abierto*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Entramado-Productivo-de-la-Ciudad-de-C%C3%B3rdoba-2012.pdf>

Nielsen. (9 de Noviembre de 2017). *Nielsen*. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/el-canal-mayorista-en-argentina/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Barcelona, España: Deusto.

Presidencia de la Nación Argentina. (31 de Marzo de 2020). *Boletín oficial.gob.ar*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020033101NS.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. Decimosegunda edición*. México: Pearson.

Vanoni Martínez, G. A., & Rodríguez Romero, C. A. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por grupos económicos en Ecuador (2007-2016). *Innovar*, 39-55.