

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de  
Licenciado en Administración**

**Planificación Estratégica de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**



**Universidad Siglo 21**

**Mare, Juan Cruz**

**DNI 39175722**

**Legajo ADM18121**

**Tutora: Rinero, Sofía**

**Ciudad de Córdoba**

**Julio 2020**

## Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración se plantea una propuesta de implementación de un plan estratégico para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La misma es una empresa que lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

El plan estratégico planteado tiene un horizonte de planeación de 2 años y medio. En el mismo se definieron lineamientos competitivos y corporativos de la firma, teniendo en cuenta la visión y misión de la compañía. Cada objetivo que se desea alcanzar se acompaña de un plan de acción con los tiempos y recursos necesarios para su cumplimiento. El objetivo final que se pretende alcanzar es un incremento de la rentabilidad de la empresa en un 2% para fines del año 2022.

Para llevar adelante este plan se tuvieron en cuenta todos los gastos esperados para la implementación plasmados en un presupuesto. Además, se realizó un análisis de costo/beneficio donde la empresa pueda dar cuenta de los beneficios esperados de la inversión.

Palabras clave: planificación estratégica, comercio electrónico, nuevas tendencias, ventas, rentabilidad.

## **Abstract**

In the present Final Work of Bachelor of Administration degree is proposed a proposal to implement a strategic plan for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. It is a company that has been in the wholesale food sector for 50 years and has a chain of wholesale and pre-sales sales rooms for food, refrigerated, beverages, cigarettes, cleaning and perfumery, among others.

The proposed strategic plan has a 2-year and a half planning horizon. It defined competitive and corporate guidelines of the firm, taking into account the vision and mission of the company. Each objective to be achieved is accompanied by an action plan with the time and resources necessary for its implementation. The ultimate goal is to increase the company's profitability by 2% by the end of 2022.

In carrying out this plan, all the expected expenditures for implementation in a budget were taken into account. In addition, a cost/benefit analysis was performed where the company can account for the expected benefits of the investment.

**Keywords:** strategic planning, e-commerce, new trends, sales, profitability.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....</b>	<b>7</b>
Análisis del Macroentorno .....	7
Análisis de Microentorno .....	10
Análisis de mercado.....	13
Análisis interno de la empresa .....	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO III. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>23</b>
Planificación estratégica para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	23
Objetivo general y fundamentación .....	24
Objetivos específicos.....	25
Alcance de los objetivos .....	27
Planes de acción.....	27
Diagrama de implementación.....	31
Presupuesto .....	32
Cálculo de rentabilidad .....	32
Cálculo de VAN y TIR .....	33
Cálculo de ROI.....	33
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>38</b>

## Introducción

En la actualidad, en un entorno mundial cada vez más globalizado, dinámico y a su vez, con importantes desarrollos en el rubro tecnológico, donde los aspectos económicos son, en ocasiones, el principal motor o causante de los cambios, existen empresas que se ven obligadas a adaptarse al entorno para seguir funcionando. Aun así, cuando su posición de mercado es buena, es de suma importancia tener siempre presente hacia donde se quiere llegar como compañía, sin dejar de lado las metas y objetivos; o en su defecto; modificarlos teniendo en cuenta las circunstancias en las cuales las empresas se desenvuelven.

Mediante el presente trabajo se desarrollará una planificación estratégica con el fin de definir a una organización elegida y a su vez ubicarla en el contexto en el cual se desempeña. La planificación estratégica es un método o proceso que consta de una serie de pasos a analizar con el fin de orientar a las compañías hacia el logro de sus objetivos.

La empresa elegida en este caso es A. J. & J. A. Redolfi, con sede central en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Es una compañía con una trayectoria de más de 50 años dentro del rubro de distribución mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país. (Redolfi, s.f.)

La misma cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas, como Santa Fe, La Pampa y San Luis. (Redolfi, s.f.)

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. El crecimiento de la empresa se vio obstaculizado en su momento debido a un problema netamente estructural. El tamaño de la infraestructura en el área del centro de distribución no correspondía con las metas de A.J. & J.A. Redolfi S. R. L. Para superar esta adversidad se llevó a cabo un plan de inversión para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa que consistió en el traslado del centro de distribución hacia una zona de mayor superficie con el fin de abastecerse de más mercadería. El principal objetivo del plan consistía en el crecimiento sostenido del volumen de ventas y creando economías de escala. Esto le permitió a Redolfi S.R.L. llegar a ser la empresa que es hoy en día.

El sector de comercialización mayorista del tipo de productos que comercializa la empresa elegida tiene la particularidad de ser un sector que desarrolla su actividad prácticamente de manera constante durante todo el año, no existen temporadas bajas ni altas ya que lo que se distribuye son productos de primera necesidad, variable que juega a favor para Redolfi S.R.L. Existe un inconveniente principal y se debe a la gran cantidad de emprendimientos o empresas más grandes que se dedican a este tipo de comercialización, ya que no existe un gran número de barreras para la entrada de nuevos vendedores. Esto genera un desafío para las empresas de generar ventajas competitivas y tener una cuota de mercado más grande que sus competidores. Actualmente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. trabaja para superar este desafío estableciendo una diferenciación con sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, que se destaca en tiempo de entrega acotado, financiación y asesoramiento comercial, a la vez que se desempeña llevando a cabo una política de bajos costos.

De aquí surge el objetivo de este reporte, de realizar a través de un plan estratégico, una estrategia para que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mediante su implementación genere las ventajas competitivas necesarias que le permitan a la compañía incrementar sus ingresos y mantener una posición competitiva en el mercado. Se buscará diseñar una estrategia competitiva basada en la creación, puesta en marcha e implementación de una plataforma de comercio electrónico B2B (Business to Business) con el objetivo que los clientes tengan la posibilidad de adquirir mercadería faltante por este medio. Esta metodología de comercio electrónico permite poner a disposición todo lo necesario para cerrar negocios vía internet, ya sea información, negociación y procesamiento de pedidos. En otros términos, es una modalidad de comercio electrónico que está orientado al negocio entre diferentes empresas o compañías a través de la red. A excepción de la entrega de los pedidos, todos los aspectos restantes de la transacción son negociados y finalizados a través de internet, en un mercado B2B.

Existen grandes empresas como es el caso de Ford Motor Company que implementan plataformas de eCommerce B2B. La compañía del óvalo azul comercializa los repuestos de sus unidades a través del sitio web diseñado para dicho fin que está orientado hacia talleres de reparación con salón comercial o bien distribuidores de repuestos. Los encargados de estas unidades de negocio pueden loguearse y tener acceso a la página, una vez allí dentro seleccionan los repuestos que precisan y la misma compañía se encarga de enviárselos. Existe

un beneficio para los compradores que no dependen de la visita del vendedor de la marca si no que en cualquier momento pueden realizar los pedidos.

## **Capítulo I. Análisis de situación**

### ***Análisis del Macroentorno***

Las tendencias del Macroentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de las estrategias de mercado porque cualquier plan que hagamos tendrá que ejecutarse en una situación de escenario presente y futuro. (Ortiz, 2013, pág. 14).

El Macroentorno corresponde todas aquellas grandes fuerzas que influyen directamente en las empresas u organizaciones pero que son poco controlables por ellas mismas. Un cambio en una de las fuerzas puede influir en otras, consecuencia de la relación que existe entre ellas. Lo que tienen en común es que se trata de fuerzas dinámicas.

En esta sección se trabajará sobre el análisis de las variables del macroentorno de la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L a través del análisis P.E.S.T.E.L. El mismo analiza variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Se considerarán las circunstancias que acontecen en el país en la actualidad y de qué manera tienen impacto en la compañía.

### ***Variables políticas***

En el contexto de incertidumbre actual, en el marco del avance del virus COVID19 sobre la economía argentina, el gobierno nacional reglamentó la Ley de Góndolas, que tiene por objetivo contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar sea transparente y competitivo, en beneficio de los consumidores. La medida cobró fuerza de ley al publicarse a través del decreto 268/2020 en el Boletín Oficial, que puso en vigencia la normativa sancionada el 28 de febrero último. El mismo tiene como objetivo "mantener la armonía y el equilibrio entre los operadores económicos alcanzados por la ley, con la finalidad de evitar que realicen prácticas comerciales que perjudiquen o impliquen un riesgo para la competencia u ocasionen distorsiones en el mercado". Para el sector de suministro mayorista, se informó que no debe haber peligro de desabastecimiento pese a las mayores compras de alimentos y productos de higiene que se dieron desde el anuncio de inicio del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.

Existe además otra política que impacta directamente al sector comercial y de distribución mayorista de productos tanto alimenticios como de primera necesidad y es el lanzamiento de la tarjeta Alimentar 2020, que forma parte del Plan Argentina Contra el Hambre desarrollado, impulsado y ejecutado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. La misma está habilitada para comprar todo tipo de alimentos (a excepción de bebidas alcohólicas), y está destinada a aquellos padres y madres con hijos de hasta 6 años que reciben la AUH.

Ambas políticas apuntan al crecimiento del consumo por parte de la sociedad por lo que para la empresa en análisis corresponde a una oportunidad de incrementar sus negocios. Si existe un aumento en el consumo por parte de las personas, tanto los supermercados como mini mercados tenderán a vender más productos, por lo que la necesidad de abastecimiento crece también.

### *Variables económicas*

La principal presión económica que tienen las personas hoy en día se debe a las altas tasas impositivas como así también a la cantidad de impuestos que existen. No se debe dejar de lado el problema de la creciente inflación que existe en el país. Según el INDEC (instituto nacional de estadísticas y censos) que toma como variable a analizar al IPC (índice de precios al consumidor) para el mes de marzo 2020 y último mes en análisis, el mismo fue del 3,3%, estableciendo que los principales aumentos se dieron en educación y comunicación (INDEC, 2020). Cabe destacar la diferencia que existe entre inflación e IPC, la misma se debe a la cantidad de productos que cada índice toman en consideración para medir los incrementos en los precios.

El gobierno argentino tomó una serie de medidas en beneficios de las pymes en este contexto que se detallan a continuación (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020): Créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%; Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción; Créditos de BICE para MiPyMEs; Paquete de medidas para garantizar la producción; Prórroga de moratoria PyME Registro PyME; Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago; Suspensión del cierre de cuentas bancarias; Contribuciones patronales; Suspensión de las comisiones por extracción en cajeros automáticos; Creación del Programa de Apoyo al Sistema Productivo Nacional; Extensión del plazo para presentar cheques; Extensión de Ahora 12; Congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos;



Medidas para exportaciones e importaciones; Medidas de transporte y logística; Medidas para establecimientos comerciales.

También es necesario destacar lo publicado en un informe del Banco Mundial sobre la caída del PBI de Argentina en un 5,2%, pronosticado para el año 2020 en el contexto del avance de la pandemia mundial de público conocimiento. El impacto por los efectos de la COVID-19 estará seguido de una recuperación con un crecimiento de 2,6% en 2021. Se espera una respuesta del gobierno ya que la brusca caída demandará respuestas múltiples en materia de políticas públicas para apoyar a los más vulnerables, evitar una crisis financiera y proteger los puestos de trabajo. (Banco Mundial, 2020)

### *Variables legales*

Principalmente para el rubro en análisis, comercialización mayorista de productos, se necesita para su traslado vehículos como pueden ser camiones o furgones. En el territorio argentino es necesario una habilitación especial para transportar alimentos por carreteras como por dentro de las ciudades.

El actual marco legal en que se desenvuelve la actividad está constituido por la Ley 24.653, del año 1996 (reglamentada por el Decreto 1035 del año 2002). Los controles establecidos en la normativa del transporte automotor de cargas hacen referencia a la obligación de inscribirse en el Registro Único del Transporte Automotor (RUTA) a todo aquel que realice transporte y servicio de transporte (como actividad exclusiva o no), además de registrar sus vehículos, quedando así habilitado para operar.

Teniendo en cuenta el avance de la pandemia COVID19, el Ministerio de Transporte extendió una declaración jurada de circulación a través de la resolución 74/2020 destinada a transportistas para autorizarlos a circular con el fin de evitar desabastecimiento de alimentos, mercaderías y combustibles, así como para los camiones que tienen como destino los puertos de exportación, detallando que existe el aislamiento social, preventivo y obligatorio para la población a excepción de las actividades detalladas en el boletín oficial.

### *Variables sociales y culturales*

La devaluación del peso y sus impactos recesivos e inflacionarios tienen un efecto negativo sobre los indicadores sociales. La tasa de desocupación alcanzó el 8,9% según el último estudio del INDEC hacia inicios del 2020, el índice de pobreza alcanzó un el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 25,9%; en estos

residen el 35,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,0% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la Encuesta Permanente de Hogares, por debajo de la LP se encuentran 2.423.562 hogares que incluyen a 9.936.711 personas y, dentro de ese conjunto, 536.466 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 2.236.739 personas indigentes. (INDEC, 2020)

### *Variables tecnológicas*

En la actualidad y gracias al avance de la tecnología será de vital importancia el uso de nuevas herramientas como lo es Internet, como un medio que los comerciantes pueden utilizar para realizar sus pedidos y de esta forma optimizar su tiempo, esto generará ventajas competitivas frente a las otras compañías dentro del rubro.

La masificación del uso del teléfono celular al igual que el de Internet como medios para la realización de transacciones de todo tipo hacen que el comercio crezca, debiendo adecuarse la empresa para atender y captar este tipo de venta que se realiza a través de estos medios y tecnología.

### *Variables ecológicas*

Sin dudas lo que respecta a temas ambientales ha cobrado importancia en relación a las prácticas empresariales, el consumo de energía y de agua, la cantidad de materiales desechados, las emisiones de CO<sub>2</sub>, los materiales posibles de reciclar, son elementos en análisis para dichas variables. La responsabilidad empresarial con respecto al ambiente es actualmente muy importante.

En la actualidad, realizar actividades de índole ecológica sin dudas que mejora la imagen de una empresa; a su vez que los clientes premian el compromiso de las empresas por el medio. El compromiso medioambiental es un bloque imprescindible para que las empresas innoven en pos de ser competitivas en una economía global, además de ser un vehículo social para el fomento de buenas condiciones laborales y del desarrollo sostenible.

### *Análisis de Microentorno*

De la misma manera que las empresas están expuestas a variables que no controlan y que afectan el negocio, también están expuestas a otras variables que sí controlan. Estas últimas, también afectan al negocio y se deben identificar, analizar y entender. Recursos

humanos, marketing, el portafolio de productos, tecnología (interna), finanzas, ventas, infraestructura u operaciones son ejemplos de variables internas que controla la organización y que afectan a la empresa. (Leiva, 2015)

Para llevar a cabo el análisis del Microentorno se implementará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Las mismas incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Robbins & Coulter, 2014)

### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores de productos a nivel mayorista son bastante diversos. Existen empresas que se dedican a la comercialización de un solo tipo de productos como también hay las que comercializan productos de distintas ramas. A su vez existen empresas proveedoras con representaciones de marcas con las cuales hacen convenios lo que les permite, a través de esa representación, llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes garantizando un servicio directo. Tener representaciones exclusivas les permite empresas proveedoras tener un fuerte impacto sobre los potenciales clientes, principalmente por los beneficios que pueden ofrecer.

Existen empresas a su vez como ARCOR por ejemplo que tienen sus propios servicios de distribución a la vez que tiene una cartera de productos muy amplia, por lo que en ese caso ellos tienen el poder de negociación. Esto se puede ver reflejado en circunstancias como fijación de precios, ubicación de los productos en mostradores o góndolas, entre otras.

### *Poder de negociación de los compradores*

En este punto existen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable, viéndose afectados los distribuidores mayoristas. La gama de productos consumibles de los que vende Redolfi S.R.L. presenta una cantidad importante de productos sustitutos y similares. La mayoría de productos de comercialización satisfacen las mismas necesidades, diferenciándose principalmente por marca, calidad de insumos y precio. Los compradores frente a esta

situación tienen poder para optar que productos comprar y de una marca determinada, y esto tiene consecuencias en que tan flexibles pueden ser las políticas de venta de, en este caso, Redolfi S.R.L. para ser atractivos frente a sus compradores.

Hay clientes que desean un producto de una determinada marca y no cuentan con posibilidades de negociar sobre esos productos con proveedores que distribuyen marcas exclusivas porque éstos tienen un fuerte poder de negociación, caso contrario los compradores que adquieren productos en grandes volúmenes que en ocasiones si tiene la posibilidad de negociar con su proveedor.

Las negociaciones que llevan a cabo los compradores tienen como objetivo conseguir productos a menor precio, mejores planes de financiación, entregas a tiempo y sin costo de flete y cumplir con las necesidades de productos en épocas donde la demanda se incrementa.

Los compradores del sector mayorista son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos y revendedores. Con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios óptimos para transportar mercadería (utilitarios), ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores valoren el servicio brindado por los distribuidores mayoristas. (Redolfi, s.f.)

Otro aspecto importante al analizar al comprador, es la sensibilidad que experimenta ante los cambios en los precios del proveedor. Esta conducta está influenciada por dos factores que son: a) El margen de marcación o mark-up con que fija el precio final, y b) Si existen sustitutos más atractivos, será la de sustituirlo. (Redolfi, s.f.)

### *Amenaza de productos sustitutos*

Principalmente, el servicio de comercialización mayorista no presenta un gran número de sustitutos. Los que se pueden definir dentro de este rubro son compañías como los grandes hipermercados y supermercados que, con agresivas ofertas de masiva difusión convierten a los minoristas en sus clientes ocasionales. Algunas de las empresas que se caracterizan por este tipo de prácticas comerciales son: Disco, Libertad, Carrefour y WalMart. (Redolfi, s.f.)

A su vez existen emprendimientos que fabrican de manera artesanal sus productos y los venden a los comercios minoristas, y se encargan de la distribución y así abastecen a estos negocios.

### *Rivalidad entre competidores*

Aquí es importante analizar es la opción que tienen los clientes cuando deciden comprar mercadería y la misma proviene de un vendedor que no es exclusivo. Estos clientes tienen la libertad de cambiar fácilmente de proveedor hacia uno exclusivo. Esto se dificulta en el momento que un producto es exclusivo de un mayorista, porque para seguir teniendo ese producto en su negocio deberá comprárselo a un mayorista de otra zona o bien a un cliente del mayorista exclusivo pagando por ende un precio más alto y perdiendo además las ventajas que ofrece el mayorista con respecto al envío de repositores a su local comercial para una mejor rotación de los productos, colocación de exhibidores, entregas justo a tiempo y costos reducidos de inventarios. (Pablo Redolfi)

### *Amenaza de nuevos competidores*

Es una de las fuerzas más que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. (Leiva, 2015)

El mercado o el segmento son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para introducirse en este rubro al nivel de las grandes compañías es necesaria una inversión muy grande en infraestructura; esto no quita que pequeñas compañías también puedan introducirse y ser competitivas, pero no tendrán las posibilidades y los accesos que posee una empresa grande. Otro modo de ingresar al sector es por medio de la representación de una marca en particular y para ello es necesario cumplir con los requisitos de esa marca específica.

### *Análisis de mercado*

- Las compras a través de teléfonos inteligentes y la experiencia en los negocios ofrecen una oportunidad para los comercios, que pueden reducir su inventario on-site y liberar espacio para una mejor exhibición de sus productos.

- Los sectores que más aportan al margen general de comercio en su totalidad son aquellos dedicados a la producción de alimentos, bebidas y tabaco (31%). (INDEC, 2020)
- Existe un crecimiento en las ventas en comercios mayoristas versus los comercios tradicionales. (INDEC, 2020)
- Las ventas a precios corrientes para febrero de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 12119 millones de pesos, lo que representa un incremento de 72,1% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)
- El 70% de las ventas en supermercados mayoristas se concentran en CABA, Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe y Córdoba. (INDEC, 2020)
- Artículos de almacén (43,7%), bebidas (11%), artículos de limpieza y perfumería (30,1%), en su conjunto conforman el 84,8% del mercado de consumo dentro de supermercados/ mayoristas. (INDEC, 2020)
- El comercio electrónico en Argentina registró un crecimiento en facturación del 84% en el mes de abril, en comparación con un mes promedio del primer trimestre de 2020. (CACE, 2020)
- \$403.278 millones es la facturación del eCommerce en el último período analizado. (CACE, 2020)
- En la provincia de Córdoba, el 49% de las personas consume productos por internet. (La Voz, 2020)

### ***Análisis interno de la empresa***

La herramienta para el análisis interno de cada unidad estratégica de análisis que Porter propone es la cadena de valor. El modelo de la cadena de valor (ver anexo A) considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discretas pero relacionadas; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto.

### ***Actividades primarias***

#### ***Logística interna***

Los pedidos al centro de distribución de A.J & J.A. Redolfi S.R.L. desde las sucursales se realizan a través de internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno

de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. (Redolfi, s.f.)

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

### *Operaciones*

Los vendedores de la compañía visitan cada cliente para tomar pedidos de los productos que necesitan. Estos relevamientos se asientan en la empresa para comprar esas mercaderías. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. (Redolfi, s.f.)

### *Logística externa*

Aquí es donde el producto sale del centro de la distribución y se entrega a los comerciantes, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa. la empresa puede optar entre efectuar por sí misma el transporte (mediante equipos propios o alquilados), recurrir a los servicios públicos (pagando la correspondiente tarifa) o contratar un transportista en forma dedicada o exclusiva (efectuando en tal caso una integración vertical hacia atrás virtual). (Redolfi, s.f.)

Aquí el encargado del área de despacho controla la mercadería contra orden de envío para que se efectúe en óptimas condiciones, verifica los envíos en cantidad y calidad, basándose en su conocimiento de las características de los materiales y según los remitos, organiza los viajes según localización por zona y peso de mercadería y corrobora mediante

planillas de control de mantenimiento propio los vehículos en relación a: cubiertas, chasis, acoplados, etcétera. (Redolfi, s.f.)

### *Marketing y ventas*

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no posee planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas son al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. (Redolfi, s.f.)

La empresa no cuenta con una política de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la compañía y patrocinan eventos y equipos deportivos. Son los patrocinadores de un club de básquet, fútbol y vóley. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos.

### *Servicios post ventas*

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades. Además, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. (Redolfi, s.f.)

### *Actividades de soporte*

Las actividades de soporte o apoyo son las que corresponden a infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras. La estructura de la empresa está conformada por Gerente comercial, Gerente de Ventas, Encargado de Logística, Recepcionista, Encargado de Despacho y Responsable de pedidos (ver anexo B). Con lo que respecta a recursos humanos, no tienen un área de los mismos para el manejo de los empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. No tiene un proceso de



selección de los empleados, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con Gerencia General. (Redolfi, s.f.)

## Capítulo II. Marco teórico

El desarrollo del marco teórico consiste en plasmar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Aporta el marco de referencia conceptual necesario para delimitar el problema, a la vez que permite una mejor comprensión de los contenidos para el lector. Es relevante presentar teorías, autores y conceptos para definir el plan estratégico y los pasos a seguir para su elaboración. Seguido se desarrollará lo que respecta a teorías de los análisis de los entornos e interno.

### *Estrategia y Planificación estratégica*

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter plantean en su libro “*Administración*” (2014 – 12ª edición), una definición de estrategia orientada hacia modelos de negocios. Los mismos la desarrollan como los planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.

Con lo que respecta a planificación estratégica, en su obra “*Administración Estratégica*” (2011), los autores Hill y Jones, han diseñado un modelo de planeación estratégica formal general de cinco pasos:

1. *Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.*

2. *Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.* Esto es posible llevarlo a cabo a través de una investigación sobre el macroentorno, denominado dicho proceso análisis PESTEL, que consiste en el análisis del entorno macroeconómico de una empresa. Es un análisis muy útil para elaborar un plan estratégico como el que se está llevando a cabo ya que analiza variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Este análisis permite reconocer los factores externos a una empresa sobre los que no podemos tener influencia, pero al tener información sobre ellos permite aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los afectos de las oportunidades.

Para el análisis del microentorno las 5 fuerzas de Porter es la herramienta elegida. Es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter, que analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. Se comienza desarrollando la visión de

la empresa. Después se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Hay que tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

*3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.* En este paso, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico desarrollada también por Michael Porter que ayuda a determinar ventajas competitivas de la empresa. Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización.

*4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.* La base de este plan estratégico es la implementación de una plataforma de eCommerce en la que los clientes de la compañía puedan hacer pedidos de los productos que requieren cuando les sea necesario.

*5. Implementar las estrategias.*

Otro autor importante que desarrolla el concepto de planeación estratégica es el español José María Sainz de Vicuña Ancín, que la define como una planificación a largo plazo cuya principal preocupación es formular estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse mejor en su mercado, sosteniendo que el plan estratégico constituye la herramienta en la que confluyen todas las decisiones empresariales. A través de la realización de este plan se busca que la empresa logre posicionarse mejor en el mercado competitivo, siempre con la mira puesta en cumplir con las necesidades de su entorno.

Para conseguir una mejor posición es necesario tener en cuenta que a través de una estrategia de diferenciación se puede lograr este objetivo. Una estrategia de este tipo busca que una empresa ofrezca a los compradores diferentes cosas de las que ofrecen las empresas que compiten con la misma. Se necesita saber qué es lo que los consumidores consideran valioso y hasta qué punto se siente atraídos por ello. La base de una estrategia de diferenciación es lograr convencer a los consumidores de que los productos o el servicio que comercializa una empresa A tienen algo distinto a los productos o servicios de la competencia y que solo lo tiene la empresa A. Con una ventaja competitiva de este estilo también se va

buscando incrementar la cuota de mercado, siendo ello tanto más grande cuando más generalmente aceptada sea la exclusividad. (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Para los autores Robbins y Coulter en su libro *Administración Estratégica*, si una determinada empresa compite ofreciendo productos únicos y valorados por los clientes, está llevando a cabo una estrategia de diferenciación. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca. Para lograr una ventaja competitiva mediante una estrategia de diferenciación es necesario ser constante con la implementación, vincularla con una empresa y analizar la manera en la que los competidores no serán mejores que la empresa en análisis. Cuando una compañía se destaca de la competencia, los clientes o potenciales clientes dan cuenta de éstos aspectos y eso facilita la generación de dichas ventajas.

Siempre que una empresa quiera implementar nuevas estrategias, requerirá que sea una empresa flexible, atenta a los cambios del contexto. Una forma de acoplarse a los cambios en la actualidad y ser innovadora es mediante el acople de la compañía a las herramientas tecnológicas existentes y que cada vez tienen más auge. Una de ellas es la posibilidad de implementar en una empresa el comercio electrónico o eCommerce en inglés. Las plataformas eCommerce son sistemas de software que permiten vender y comprar, ofrecen un catálogo de productos, plantillas, distintos medios de pago, bases de datos y estadísticas, de entre los que poder elegir según las necesidades de cada consumidor.

La creación de plataformas digitales plantea economías de escala a las empresas que utilizan Internet en sus relaciones interorganizativas. La adopción del B2B conlleva una serie de beneficios para las empresas. Entre ellos: incremento en la velocidad de las comunicaciones y mejora de las prestaciones de los equipos informáticos, aumento de la cultura informática y cambio de hábitos sociales, ahorro en costes, mayor facilidad para la realización de investigaciones de mercado, aumento de la capacidad de adaptación a las necesidades de nuestros clientes, mejora de la eficiencia de las comunicaciones con sus clientes, menor inversión en instalaciones físicas, promoción y distribución, y expansión geográfica sin limitaciones. La utilización de Internet en las relaciones interorganizativas favorece la consecución de una serie de beneficios. Por ello, las empresas con mayor utilización del B2B en sus ventas y adquisiciones tienden a posicionarse mejor. (Aragón Correa y Cerdón Pozo)

### Capítulo III. Diagnostico Organizacional

Luego del estudio del sector de comercialización mayorista y del análisis de la situación, se concluye que la empresa en cuestión no presenta aspectos acordes a las nuevas tecnologías, tampoco posee una estrategia de ventas, a la vez que podría expandirse en sus operaciones de comercio sumando canales de comercialización, aprovechando el posicionamiento de la empresa, las nuevas tendencias y su servicio orientado a la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta los aspectos externos, el mayor problema de hoy en día a nivel económico es la pandemia causada por el Covid-19. Este acontecimiento tiene efectos negativos en el sector económico ralentizando su crecimiento, pero se observa una tendencia positiva a consumir los bienes que Redolfi S.R.L. comercializa generando oportunidades para incrementar sus ingresos por ventas. Respecto al tema de los hábitos de consumo, el cambio más claro es el que más personas han tomado la decisión de optar por las compras a través del uso de la tecnología para evitar salir a la calle y exponerse al coronavirus, comportamiento catalogado como oportunidad para la empresa, teniendo en cuenta también los incrementos en el consumo de bienes de primera necesidad y las nuevas modalidades de compra que se vieron en la pandemia.

Para el año 2020, se esperaba que las cosas siguieran avanzando a la misma tasa que lo venían haciendo, tanto en penetración como en ingresos por ventas, sin embargo, nadie contaba con que llegaría un virus que forzaría a millones de personas a recluirse en sus hogares y cambiar considerablemente sus modos de consumo y la forma en que realizan sus compras, beneficiando en cierta forma con ello a los distintos negocios que presentan la opción de compras en línea y dando un empujón general a todo el concepto del comercio electrónico.

En consecuencia, la empresa en análisis se ve afectada por estas nuevas tendencias ya que no posee una herramienta que le permita vender los productos que comercializa por medios digitales, siendo su único medio de venta a través de los vendedores de la compañía. Puede decirse entonces teniendo en cuenta las oportunidades que se presentan y la situación en la que se encuentra Redolfi S.R.L. que implementar una estrategia de puesta en marcha de una plataforma de eCommerce es una herramienta sólida para continuar generando ventajas competitivas en el sector acompañado por los precios competitivos con los que la compañía comercializa sus productos. Las plataformas eCommerce y tiendas virtuales se han

convertido en una herramienta necesaria para posicionarse como líderes en el mercado, permitiendo ampliar la cartera de clientes llegando a mercados inaccesibles o reducir costos en los procesos habituales, teniendo relación directa con la rentabilidad de una compañía.

Por otra parte, a nivel nacional, los ingresos del eCommerce se han duplicado debido al coronavirus y la disposición de los compradores para ingresar a plataformas de comercio también ha incrementado. Como podría entenderse, un escenario así representa una buena oportunidad para los negocios que ya tienen presencia online y para los que están considerando hacerlo.

Lo que es un hecho, es que todo este escenario ha logrado destacar la importancia que tiene el apartado digital de los negocios, sin duda, más de una empresa ha podido comprobar que tener una tienda en línea puede llegar a ser crucial en tiempos extraordinarios como estos, pero también puede ser un buen recurso en un contexto normal. Sumado esto a la trayectoria que tiene A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. dentro del sector de comercialización mayorista, puede ser un puntapié inicial para nuevas políticas dentro de la compañía que hagan que una empresa tan reconocida pueda ser a su vez una empresa con servicios de calidad para con sus clientes.

Los principales inconvenientes con los que se presenta la empresa tienen que ver con la devaluación de la moneda nacional lo que se traslada a incrementos en los precios de los productos. Últimamente los precios de las mercaderías se han modificado en una magnitud bastante importante sumado a eso los elevados costos de logística de cada compañía. Se espera que mediante la implementación de la unidad de comercio electrónico estos costos disminuyan, se arraigue la confianza con los clientes ya que crece la seguridad en cuanto a los pedidos realizados, en el momento en que queda plasmado el pedido en la plataforma a la vez que incrementen la cartera de productos comprados permitiendo ampliar su línea de productos ofrecidos a la totalidad de los mismos.

## Capítulo IV. Plan de implementación

### ***Planificación estratégica para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.***

Gracias al avance actual de la tecnología en todo el mundo, es posible pensar en estrategias y modelos de negocios para implementar en empresas que aprovechen estos cambios tecnológicos. El desafío de modernizarse, diseñar plataformas de internet, marcar una presencia en la web y desarrollar el comercio electrónico es bastante interesante teniendo en cuenta las oportunidades y beneficios que la tecnología nos crea y nos brinda.

La propuesta que se plantea para implementar en la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. consiste en la creación de una plataforma de comercio electrónico B2B que genere beneficios para ambas partes de la relación económica, para el cliente representa una ventaja en cuanto al tiempo para realizar el pedido ya que no es necesario esperar a un vendedor, el pedido se puede cargar a la plataforma y por el lado de la empresa vendedora, la plataforma permite tener un mayor control sobre los pedidos de cada cliente evitando errores y omisiones. Se espera que en el lapso de 2 años y medio la implementación de esta herramienta genere los beneficios necesarios para que la compañía incremente su rentabilidad.

Para alcanzar este objetivo lo que se hará será definir nuevamente los apartados del marco estratégico (misión, visión y valores) que no acompañen al logro del mismo. Luego, se desarrollarán los lineamientos para llevar adelante un programa de capacitación para los trabajadores con el objetivo que los mismos estén en condiciones de manejar las tecnologías aplicadas, también se implementará un plan de marketing de atracción direccionado hacia las personas y el consumo online y se buscará el incremento de la cartera de productos de la compañía para fidelizar clientes y atraer a los potenciales.

En cuanto a los valores de la empresa. *“Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Esfuerzo y dedicación. Honestidad, sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera. Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones. Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad. Orientación al cliente, respetándolo y*

*cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.”. Resulta importante añadir a este conjunto de valores uno que actualmente es de mucha importancia y ayuda a mejorar la imagen empresarial y es el valor que tiene que ver con la transparencia. A través de la misma una empresa es capaz de atraer el talento adecuado y promover buenas relaciones entre empleados, proveedores y clientes a la vez que los trabajadores se comprometen más con su trabajo y aumentan su productividad cuando encuentran empresas con las cuales comparten valores. Una cultura y clima transparentes promueven la comprensión de los objetivos corporativos y facilita su alcance. Por otro lado, comunicar las estrategias genera un mayor compromiso entre los empleados. Según una encuesta sobre el compromiso de empleados, realizada por Harvard Business Review en 2013, el 70% de los empleados dicen estar más comprometidos cuando se actualizan y comunican constantemente la estrategia de la compañía.*

### ***Objetivo general y fundamentación***

- Obtener un incremento en la rentabilidad de la empresa de un 2% para finales del 2022 por medio de la implementación de una plataforma de comercio electrónico.

Se define el objetivo teniendo en cuenta que la propuesta es la implementación de una plataforma de comercio electrónico, estudiando las oportunidades que brindan los avances tecnológicos y teniendo informes que plantean el crecimiento del mercado en internet. Con esta herramienta ya en funcionamiento se espera la incorporación de nuevos clientes a la vez que se incremente la fidelización de los clientes actuales, variable de vital importancia para el incremento de la rentabilidad sumado a la ventaja de la disminución de costos. Aprovechando la amplia cartera de productos de Redolfi S.R.L. y apoyado por la nueva gama de productos que se ofrecerán, los clientes y potenciales clientes tendrán una oferta bastante importante de productos para elegir ya que todos estarán disponibles en la web.

Para lograr este objetivo será necesario contar con todo el personal encargado de recibir y despachar mercadería capacitado, tanto en cuestiones de gestión de stock como en manejo de plataformas online, también será necesario lograr un crecimiento en las ventas a través del aumento de la participación en el mercado y la ampliación de la cartera de productos, buscando al mismo tiempo reducir los costos operativos y de venta.



### ***Objetivos específicos***

- Implementar un plan de capacitación continuada para el 100% del personal de depósito y compras sobre políticas de inventario, manejo de inventario y manejo de páginas de comercio en internet a partir de agosto de 2020.

A través de los planes de capacitación, todo el personal que se ve involucrado en el proceso de compra, recepción de mercadería y preparación de pedidos tendrá la capacidad de cotejar las órdenes de compra de la empresa con las facturas de los vendedores y en caso de diferencias resolverlas en ese instante. Este proceso permite reducir fallas y errores en el sector de depósito que mejorarán el manejo del stock de mercadería a través del método de inventario Just In Time que ya utiliza la empresa, que se traducirá en menores tiempos de entrega y menores costos de rotación de inventarios. Los planes de capacitación serán dictados por una agencia consultora de recursos humanos en la ciudad de Córdoba en un lapso de tiempo de 1 año y medio coordinando dos encuentros grupales mensuales a razón que en 6 meses obtengan al menos un programa de capacitación la totalidad de los empleados, cumpliendo 3 encuentros y los resultados serán evaluados bajo la responsabilidad del gerente general. Se buscará también un incremento en la satisfacción de los empleados y un aumento de la participación de los mismos en la toma de decisiones operativas rutinarias en pos del alcance de los objetivos

- Incrementar la cartera de clientes en un 3% para el año 2022 a través de la implementación de un plan de marketing.

Para llevar adelante este objetivo se llevará a cabo el diseño y la puesta en marcha de un departamento de marketing con su gerente a cargo con el objetivo de desarrollar un plan de marketing digital y en periódicos de la provincia de Córdoba en las cuales Redolfi S.R.L. tiene alcance. El encargado de las tareas de marketing tendrá como tarea principal la de desarrollar un proceso de inbound marketing o marketing de atracción orientado hacia las nuevas prácticas de consumo de las personas, fomentando así las compras en línea. El gerente general junto con el gerente de ventas y de administración y finanzas desarrollarán la manera en cómo se pondrá en marcha el departamento. De las actividades de marketing se encargará una persona especializada en el tema, siendo un publicista o un técnico en marketing, elegido por los antes nombrados a través de un proceso de selección, que en conjunto con quien se desempeña como gerente de administración y finanzas evaluarán la efectividad de los planes de mercadotecnia en relación a los volúmenes de ventas y facturación.

- Incrementar un 2% la participación en el mercado dentro de la provincia de Córdoba para el año 2022 añadiendo productos a la cartera de la empresa.

Se buscará diversificar la cartera de productos con el objetivo de alcanzar un mayor número de consumidores en la provincia siguiendo las tendencias actuales de consumo de productos artesanales agregando a la ya amplia oferta de productos que posee Redolfi S.R.L. la gama de productos artesanales regionales de la provincia de Córdoba. Los mismos deben pertenecer a los productos que se consumen en la misma industria en la que A.J. & J.A. Redolfi SR.L. se encuentra. Se propone la incorporación de mermeladas, embutidos, bebidas, alfajores, condimentos y aderezos, aceites. El objetivo es primordialmente brindar más estabilidad al negocio, fomentar la industria local presentando una unidad que persiga el objetivo de incrementar la rentabilidad, y, por otro lado, ofrecerle al cliente una mejor cartera de productos. Para finales del 2020 se deberá decidir cuáles son los productos que saldrán al mercado y de que proveedor y marca, para así a comienzos del año entrante se inicia con la comercialización de estos productos. Actualmente la empresa según los datos de facturación en su informe financiero en relación con el documento Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas que preparó el INDEC en el año en curso, posee una participación del mercado en la provincia de Córdoba del 2.30% aproximadamente tomando valores corrientes. Este apartado estará a cargo del área de ventas acompañado de las pautas que determine la gerencia general.

- Hacer más eficientes los procesos logísticos en un 50% para el año 2022 redefiniendo los viajes, recorridos y el tipo de vehículo a utilizar.

Se plantea este objetivo en función de los beneficios de la implementación de la plataforma de correo electrónico que evita, en los casos de compras de mercadería a través de la misma, la visita del vendedor a los locales comerciales para tomar nota del pedido. Se evaluará la posibilidad de venta de los vehículos que no sean necesarios para los procesos logísticos, cuestión que determinará la gerencia general junto con el gerente de administración y finanzas y el jefe de depósito y logística en base al reajuste que se realice sobre los pedidos, su preparación y modos de transporte y entrega. Será necesario reducir los costos del área de logística en beneficio del objetivo general. El grado de eficiencia de los nuevos procesos serán evaluados por las mismas personas a cargo de la redefinición de los nuevos planes logísticos.

### ***Alcance de los objetivos***

- El lapso de tiempo se establece en 2 años y medio.
- El plan se desarrolla para toda la compañía y sus sucursales.
- A nivel organizacional, área de ventas, área de finanzas y área de logística se ven afectadas.

### ***Planes de acción***

Una vez definidos los planes de acción, se detallan las actividades a realizar por plan, con los recursos que involucra, sean físicos, humanos, económicos y externos.

*Tabla 1. Plan de acción 1. Plan de capacitación continuada. Ver anexo E.*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Externos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Detección de las fallas y necesidades.	Agosto 2020.	Agosto 2020.				Agencia de consultoría externa de recursos humanos.	\$40000	
Diseño del plan de capacitación continuada	Septiembre 2020.	Septiembre 2020.						
Implementación del plan.	Octubre 2020.	Diciembre 2021.	Gerente General.	Gerencia.			\$2189200	Dos veces al mes.
Control del plan.	Noviembre 2020.	Enero 2023.	Gerente General.	Gerencia.			\$171000	Una vez al mes.

*Fuente. Elaboración propia.*

Tabla 2. Plan de acción 2. Plan de marketing de atracción. Ver anexo E.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Externos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Creación del departamento de Marketing.	Agosto 2020.	Septiembre 2020	Gerente general, de ventas y de administración y finanzas.	Gerencia, Ventas, Administración y finanzas.			\$345080	
Selección de Publicista.	Septiembre 2020.	Septiembre 2020.	Gerente general, de ventas y de administración y finanzas.	Gerencia, Ventas, Administración y finanzas.			\$20000	Reclutamiento a través de entrevistas.
Diseño de plataforma Web.	Octubre 2020.	Noviembre 2020.	Publicista.	Marketing	Recursos informáticos.		\$90000	
Campaña de Marketing.	Noviembre 2020.	Diciembre 2022.	Publicista.	Marketing	Recursos informáticos.	Digitalización.	\$983526	
Control sobre los resultados de implementar la plataforma online.	Diciembre 2020.	Diciembre 2022.	Publicista. Gerente de administración y finanzas.	Marketing Administración y finanzas.				Evaluación de los resultados.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3. Plan de acción 3. Diversificación y ampliación de la cartera de productos. Ver anexo E.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Externos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Investigación y desarrollo.	Diciembre 2020.	Febrero 2021.	Gerente de ventas. Gerente general.	Ventas. Gerencia.			\$133700	Decisión de los productos a vender.
Comunicación del plan de ampliación.	Marzo 2021.	Marzo 2021.	Gerente de ventas.	Ventas.			\$120000	
Información a los vendedores.	Marzo 2021.	Abril 2021.	Gerente de ventas. Gerente general.	Ventas. Gerencia.		Fábricas de la provincia.		Información sobre los productos.
Implementación.	Abril 2021.	Mayo 2021.	Gerente de ventas.	Ventas.	Recursos informáticos.			Inicio de ventas de productos.
Control.	Mayo 2021.	Diciembre 2022.	Gerente general.	Gerencia.			\$411250	Evaluación de los resultados.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 4. Plan de acción 4. Procesos logísticos. Ver anexo E.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Externos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Redefinición de procesos.	Mayo 2021.	Junio 2021.	Jefe de depósito. Gerente general.	Logística. Gerencia.				
Evaluación de flota.	Junio 2021.	Agosto 2021.	Jefe de depósito. Gerente de administración y finanzas.	Logística. Administración y finanzas.			\$(5000000)	Venta de los vehículos no necesarios.
Nuevo modelo de viajes y repartos.	Agosto 2021.	Diciembre 2022.	Jefe de depósito. Gerente general.	Logística. Gerencia.	Vehículos.			
Control.	Septiembre 2021.	Diciembre 2022.	Gerente general.	Gerencia.				

Fuente. Elaboración propia.

## Diagrama de implementación

Tabla 5. Diagrama de implementación, periodos 2020-2022.

Planes de acción		Año 2020.						Año 2021.						Año 2022.																	
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PLAN 1	Detección de fallas.																														
	Diseño de plan.																														
	Implementación.																														
	Control.																														
PLAN 2	Creación del departamento.																														
	Selección del publicista.																														
	Diseño de plataforma.																														
	Campaña de marketing.																														
	Control.																														
PLAN 3	I + D																														
	Comunicación del plan.																														
	Información a los vendedores.																														
	Implementación.																														
	Control.																														
PLAN 4	Redefinición de procesos.																														
	Evaluación de flota.																														
	Nuevo modelo de reparto.																														
	Control.																														

Fuente. Elaboración propia.

## Presupuesto

Tabla 6. Costo de la propuesta. Ver anexo C. Ver anexo D. Ver anexo E.

<b>CASH FLOW PROYECTADO - A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 227.983.218	\$ 642.912.675	\$ 867.932.112
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ 2.279.832	\$ 9.643.690	\$ 13.018.982
Plan de acción 3	\$ -	\$ 1.875.162	\$ 4.339.661
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos		\$ 5.000.000	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 230.263.050	\$ 659.431.527	\$ 885.290.754
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 174.928.895	\$ 468.634.510	\$ 632.656.588
Gastos de Comercialización	\$ 9.100.097	\$ 38.493.411	\$ 51.966.105
Gastos Administrativos	\$ 6.135.964	\$ 17.303.419	\$ 23.783.516
Gastos Financieros	\$ 31.597.358	\$ 89.104.549	\$ 117.172.482
Otros Egresos	\$ 708.686	\$ 1.998.496	\$ 2.697.969
Plan de acción 1	\$ 350.000	\$ 900.000	\$ 1.150.200
Plan de acción 2	\$ 259.000	\$ 501.960	\$ 677.646
Plan de acción 3	\$ 35.000	\$ 393.700	\$ 236.250
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 223.115.001	\$ 617.330.045	\$ 830.340.757
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 7.148.049	\$ 42.101.482	\$ 54.949.997
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 2.501.817	\$ 14.735.519	\$ 19.232.499
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 4.646.232	\$ 27.365.963	\$ 35.717.498

Fuente. Elaboración propia.

## Cálculo de rentabilidad

Tabla 7. Rentabilidad

<b>Rentabilidad 2022</b>	4,03%
<b>Rentabilidad 2018</b>	1,94%
<b>Diferencia</b>	2,09%

Fuente. Elaboración propia.



## ***Cálculo de VAN y TIR***

*Tabla 8. Cálculo de VAN y TIR*

<b>Inversión a realizar</b>	-4.503.756
<b>Flujo del período 1</b>	4.646.232
<b>Flujo del período 2</b>	27.365.963
<b>Flujo del período 3</b>	35.717.498
<b>VAN</b>	19.437.464
<b>TIR</b>	245%

*Fuente. Elaboración propia.*

Si el valor actual neto de un proyecto es mayor o igual a 0 el proyecto se acepta, caso contrario se rechaza. En este caso el proyecto debe aceptarse. Un VAN mayor a 0 indica que el proyecto arroja un beneficio aún después de cubrir las expectativas. El cálculo del valor actual neto surge teniendo en cuenta la tasa de referencia de LELIQ determinada por el Banco Central de la República Argentina que se determinó en 38%, la inversión a realizar y los flujos de los años del proyecto. El cálculo de la tasa interna de retorno se calcula teniendo en cuenta la razón entre la inversión a realizar para el proyecto y el flujo acumulado del último período de análisis. Si la TIR es mayor a la tasa de expectativa, que en este caso se toma como tasa de referencia la tasa de LELIQ igual a 38%, el proyecto es financieramente atractivo ya que sus ingresos cubren los egresos y generan beneficios adicionales por encima de la expectativa o alternativa. En ambos casos se cumplen las condiciones de VAN y TIR para la aceptación del proyecto.

## ***Cálculo de ROI***

El retorno de inversión (ROI) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

*Tabla 9. ROI.*

<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	31.157.327
<b>Costos</b>	4.503.756
<b>ROI</b>	592%

*Fuente. Elaboración propia.*

Al hablar de un ROI positivo o mayor a 0 se dirá que es un ROI alto, en este caso se está ganando un 592% del dinero invertido, o que por cada peso invertido se está obteniendo 5.92 pesos.

## Capítulo V. Conclusiones

A posteriori del análisis llevado a cabo sobre la situación organizacional de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., tomando en consideración variables internas y externas que influyen en sus operaciones del día a día como así también los factores que permiten el éxito de la organización, se llevó a cabo la confección de un diagnóstico para la compañía donde se hizo visible la posibilidad de implementación de una herramienta de comercio electrónico que acompañe la misión y visión de la empresa, permitiendo continuar con el alcance de los objetivos, generando valor agregado y que le permita mantener una posición competitiva dentro del rubro.

A través de la elaboración de un plan estratégico, se evaluó la propuesta de implementación de una estrategia basada en la puesta en marcha de una plataforma de comercio electrónico con los procesos que la misma requiere, que facilitará los procesos de gestión, la administración de los recursos y permitirá, a la empresa, seguir implementando sus estrategias, pero de una manera más eficaz.

La propuesta de implementación de la plataforma de eCommerce persigue el objetivo financiero de incrementar la rentabilidad un 2% en un período de 2 años y medio, dividido en 5 semestres comenzando en el segundo semestre de 2020 hasta el año 2022 completo. Ese porcentaje de incremento de la rentabilidad se comparará con el resultado de la razón entre beneficios y costos totales del presupuesto brindado por la empresa correspondiente al año 2018. Para llevar a cabo la propuesta se tuvieron en cuenta los recursos necesarios para su implementación, las acciones específicas para ponerla en marcha y lograr el alcance de los objetivos como así también las limitaciones existentes.

Luego del análisis de los puntos favorables y desfavorables de implementar una plataforma de comercio electrónico, se concluye que la empresa debería llevar a cabo la propuesta presentada en este Trabajo Final de Grado ya que la misma es una opción rentable, alcanzable, que incrementa la competitividad y con suficientes posibilidades que permitirán alcanzar el objetivo esperado de incrementar la rentabilidad.

En el presente trabajo se toma importancia de los procesos que debe realizar y analizar un Licenciado en Administración y en la gran cantidad de variables en las que puede influir sean cuantitativas como también cualitativas.

### *Recomendaciones*

Alcanzar los objetivos planteados se verá influenciado por cómo se comportarán los factores posibles de medir y controlar que se presentan en esta propuesta. También será necesario contar con el apoyo y dedicación del personal de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y que su desempeño se vea orientado hacia el logro de las metas que se planean alcanzar.

Con respecto al objetivo general de incrementar la rentabilidad, si bien el porcentaje establecido como objetivo se alcanza, se deberá analizar la posibilidad de continuar con los planes de capacitación continuada ya que los avances tecnológicos son cada vez más progresivos y habiendo implementado tecnología dentro de la empresa, será necesario modernizarse continuamente, aprovechando las ventajas competitivas de la empresa en relación con los competidores.

Siguiendo las tendencias del mercado, se observa como oportunidad la posibilidad de comercializar vía online apuntando al comercio minorista, comenzando primero en la localidad de James Craik con posibilidades de expansión hacia los otros centros de la empresa.

Para mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial, la empresa deberá dar a conocer acciones que tengan comportamientos catalogados como acciones de Responsabilidad Social Empresaria, aspecto que toma vital importancia en la actualidad, en materia social y ambiental.

## Bibliografía

- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012). *Administración Estratégica, teoría y casos* 18ª edición. McGraw- Hill/ Interamericana Editores. México D.F.
- Hill, Jones (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral* 9ª edición. Cengage Learning Editores. México D.F.
- Chiavenato (2017). *Planificación Estratégica, fundamentos y aplicaciones* 3ª edición. McGraw- Hill/ Interamericana Editores. México D.F.
- Aragón Correa y Cordón Pozo. (s.f.). Influencia en la adopción del B2B en los beneficios percibidos. *Revista española de investigación y marketing*.
- Banco Mundial. (12 de 04 de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/12/coronavirus-en-la-argentina-el-banco-mundial-pronostico-una-caida-del-pbi-de-argentina-del-52-en-el-2020/>
- CACE. (2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- INDEC. (01 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- INDEC. (2020). Índice de precios al consumidor (IPC). *Índices de precios*.
- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- La Voz. (2020). *La Voz Negocios*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-cordoba-recesion-incentivo-e-commerce>
- Leiva, M. R. (Junio de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (10 de Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Ortiz, E. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Instituto Mediterráneo Publicaciones.

- Pablo Redolfi. (s.f.). *Repositorio Institucional Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/discover?scope=%2F&query=pablo+redolfi&submit=>
- Redolfi, A. &. (s.f.). *Redolfi S.R.L.* Obtenido de <http://redolfisrl.com.ar/>
- Robbins & Coulter. (2014). *Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- Teamleader. (2017). Obtenido de <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

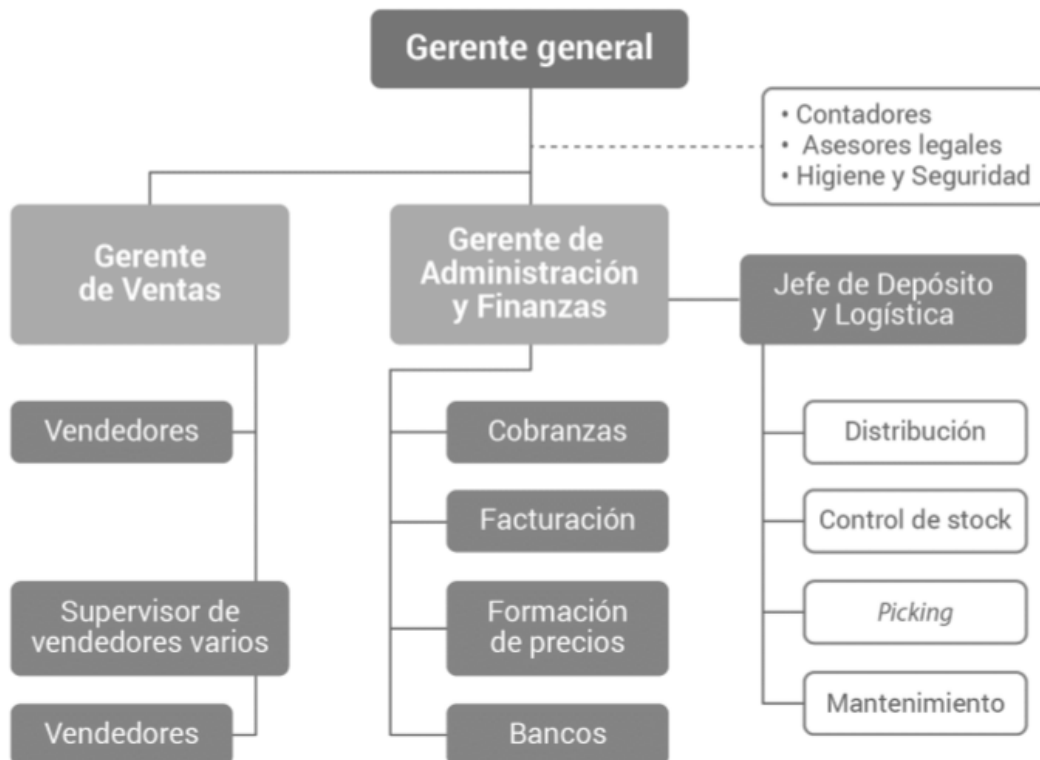
## Anexos



Anexo A. Cadena de valor

Fuente: (Teamleader, 2017)

Anexo B. Organigrama de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Fuente: (Redolfi, s.f.)

Anexo C. Presupuesto

Premisas generales:	
1. De un año a otro los ingresos aumentarán proporcionalmente.	
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.	
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018	
5. Costo de mano de obra y honorarios según convenio.	
6. La mercadería aumentó un 40% desde el año base.	
7. Al aumentar los ingresos, los gastos aumentan un 60%	
Premisas de Planes de Acción	
1. Plan de capacitación no genera beneficios económicos.	
2. Plan de MK atractivo para consumo online incrementa las ventas en un 2% anual	
3. La gama de productos regionales trae beneficios del 0,5% anual	
4. En la redefinición de la logística se venden vehículos no necesarios generando beneficios de \$5000000	
4.1 El nuevo plan de repartos disminuye costos de venta en un 5%	
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 2% para el año 2022.	
Plan de Acción 1:	
Plan de capacitación continuada.	
Plan de Acción 2:	
Plan de marketing y departamento	
Plan de Acción 3:	
Ampliación de la cartera de productos	
Plan de acción 4:	
Procesos logísticos.	

Fuente. Elaboración propia.

## Anexo D. Datos base para presupuesto

Tabla 1: Inflación (REM) Marzo 2020	2020		2021		2022	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ 2020	38%

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Fuente. Elaboración propia.



## Anexo E. Costos de objetivos específicos.

<b>Costos de planes de acción</b>			
Objetivo específico 1 - Capacitación al personal	2020	2021	2022
Diseño del plan	40.000	0	0
Implementación del plan	16.000	48.000	
Control	30.000	60.000	81.000
Horas extras capacitándose	264.000	792.000	1.069.200
Total por año	350.000	900.000	1.150.200
Total	2.400.200		

Objetivo específico 2 - Plan de MK	2020	2021	2022
Plan de MK y publicista con departamento de MK	80.000	112.800	152.280
Selección de publicista	20.000		
Diseño de plataforma web	90.000		
Mantenimiento	15.000	84.600	114.210
Herramientas digitales, cartelería y publicidad paga	54.000	304.560	411.156
Total por año	259.000	501.960	677.646
Total	1.438.606		

Objetivo específico 3 - Incremento de la cartera de prod.	2020	2021	2022
Investigación y desarrollo	35.000	98.700	0
Proceso de incremento de la cartera	0	120.000	0
Control y hora extras		175.000	236.250
Total por año	35.000	393.700	236.250
Total	664.950		

Objetivo específico 4 - Procesos logísticos.	2020	2021	2022
Ingreso por venta de unidades		-5.000.000	0
Total por año	0	0	0
Total	-5.000.000		

Fuente. Elaboración propia.

Para la realización del costeo de los objetivos específicos se tuvieron en cuenta los costos según agencia de consultoría de recursos humanos de la localidad de Córdoba, detallando los costes de un plan similar implementado en empresa metalmecánica. Para el plan de marketing se contactó a la persona detallada en anexo F. Para objetivo específico 3 y 4 se contactó al competidor directo de Redolfi S.R.L. firma Dutto Hermanos los cuales estimaron los costos de ambos planes conociendo cómo funciona el rubro, y aplicando ellos planes similares en el 2019.

## Anexo F. Presupuestos para implementación de estrategia.



**Francis Erguanti**

para mí ▾

3 jul. 2020 19:59 (hace 15 horas)



Buenas tardes Juan Cruz,

De acuerdo a lo conversado, adjunto planilla de costos estimados para Plan de Marketing y Publicidad. En la misma, encontrarás la información desglosada por tipo de medios (gráfico y digital) y el sueldo de correspondiente a la persona que va a realizar la campaña.

Espero te sea útil.

Cualquier consulta, quedo a tu disposición.

Francis Erguanti

Técnico Superior en Diseño Gráfico y Publicitario.

Community Manager.

Presupuesto detallado en Anexo E.

