



Plan estratégico integral para AJ&JA Redolfi SRL

Jessica Muriel Eberhardt

DNI 31587874

Legajo VADM04528

Licenciatura en Administración

Septiembre de 2020

Resumen

AJ&JA Redolfi SRL es una empresa familiar, dedicada a la distribución mayorista multi-rubro en la provincia de Córdoba, con muchos años de trayectoria, que se ha consolidado como un referente en su industria. Luego de realizar un análisis del macro y micro entorno, se evidencian falencias en la formulación estratégica y la inexistencia de planes formales a largo plazo. Se propone la utilización del proceso de planificación estratégica como herramienta clave para lograr un aumento en la rentabilidad. Se formularon estrategias funcionales para cumplir los objetivos planteados y se definieron indicadores para la medición y evaluación del desempeño. Se plantea el horizonte de planeación en 3 años, logrando un aumento de las ventas de un 15%, producto de la aplicación de las nuevas estrategias. Se plantean los presupuestos de implementación de las estrategias, así como el retorno esperado, concluyendo en la viabilidad de la propuesta. La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para la profesionalización de las empresas, en este caso familiares, que pretendan alcanzar una ventaja competitiva.

Palabras clave: empresa familiar, planificación estratégica, estrategia, rentabilidad, ventaja competitiva

Abstract

AJ&JA Redolfi SRL is a multi-line wholesaler located in Córdoba. It is a family business with many years of trajectory, known as a benchmark in that industry. After a macro and micro environment analysis, it has come clear that there are shortcomings in the firm's strategic planning, as well as nonexistent long term plans. This study intends to use the strategic planning process as a key tool to achieve an increase in profitability. Functional strategies were formulated to meet the stated objectives as well as indicators for performance measurement and evaluation were defined. The planning horizon is raised in three years, achieving a sales increase of 15%, thanks to the application of the new strategies. Implementation budgets are considered as well as the expected return, concluding in the economic viability of the proffer. Strategic planning is a fundamental tool for the professionalization of companies, family businesses in this case, who seek to achieve a competitive advantage.

Key words: family business, strategic planning, strategy, profitability, competitive advantage+

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Antecedentes	5
2. ANALISIS DE SITUACIÓN	7
2.1 Descripción de la situación actual	7
2.2 Análisis del contexto	9
2.2.1 Análisis PESTEL	9
2.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	12
2.2.3 Análisis FODA	14
2.2.4 Matriz de Ansoff	16
2.2.5 Análisis de la cadena de valor	17
3. MARCO TEÓRICO	19
4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	23
5. PROPUESTA	26
5.2 Plan de implementación	28
5.2.1 Objetivo General	28
5.2.2 Objetivos Específicos	28
5.2.3 Alcance	28
5.2.4 Estrategia corporativa	29
5.2.5 Estrategias funcionales	29
5.2.6 Presupuestos	32
5.2.7 Retorno de la Inversión	33
5.2.8 Evaluaciones cualitativas	34
6. CONCLUSIONES	35
7. BIBLIOGRAFIA	38
8. ANEXO	41
Anexo A	41
Anexo B	47
Anexo C	52
Anexo D	56
Anexo E	57
Anexo F	58
1) Indicadores clave de gestión de ventas	58
2) Encuesta de satisfacción de clientes	59

3) *Encuesta de satisfacción a empleados* 61

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Ansoff de AJ&JA Redolfi SRL (Elaboración propia)	16
Tabla 2 Cadena de valor de AJ&JA Redolfi SRL (Elaboración propia).....	17
Tabla 3. Presupuesto del Plan Estratégico (Elaboración propia)	33
Tabla 4. Estado de Resultados 2018 AJ&JA Redolfi SRL (González Unzueta, 2020)	56
Tabla 5. Estado de Resultados 2019 (Elaboración propia)	56
Tabla 6. Encuesta de satisfacción de clientes (Elaboración propia).....	60
Tabla 7. Encuesta de satisfacción a empleados (Elaboración propia).....	62

Índice de ilustraciones

Ilustración 13. Diagrama de Gantt (Elaboración propia)	37
Ilustración 2. Ventana principal Aikon ERP (Córdoba Software, 2020)	42
Ilustración 3. Ficha de Producto Aikon ERP (Córdoba Software, 2020).....	42
Ilustración 4. Tablero de indicadores Aikon ERP (Córdoba Software, 2020)	43
Ilustración 5. Tablero Aimap de cobertura (Córdoba Software, 2020).....	43
Ilustración 6. Ejemplo hoja de relevamiento (Elaboración propia).....	44
Ilustración 7. Ejemplo de Programación de control de stock (Elaboración propia).....	45
Ilustración 8. Carga de conteo de stock en Aikon ERP (Elaboración propia)	46
Ilustración 9. Tarifario Cadena 3 (Cadena 3, 2020).....	49
Ilustración 10. Tarifario El Doce TV (El Doce TV, 2020)	50
Ilustración 11. Presupuesto Viaje a Brasil (Despegar, 2020).....	51
Ilustración 12. Presupuesto Capacitación.....	54
Ilustración 13. Precios de referencia para premios por desempeño (Fravega, 2020).....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama AJ&JA Redolfi SRL (Redolfi, 2008).....	53
---	----

1. INTRODUCCIÓN

La empresa AJ&JA Redolfi SRL es un referente en el mercado mayorista de alimentos de la provincia de Córdoba. Nacida en James Craik hace más de 50 años, se encarga de abastecer quioscos, despensas, autoservicios y comercios de proximidad en distintas localidades de la provincia. Posee también cuatro centros de distribución ubicados estratégicamente para lograr la cobertura geográfica, tres de ellos con atención al público. Comercializa una amplia gama de productos alimenticios, golosinas, cigarrillos y artículos de perfumería y limpieza de una gran variedad de marcas a niveles de precios bajos, una verdadera ventaja en un mercado altamente competitivo. Cuenta con una estructura consolidada con 140 colaboradores y una flota de 83 vehículos. Es una empresa familiar, su composición accionaria se encuentra dividida entre el socio fundador José A. Redolfi y sus tres hijos. (redolfisrl.com.ar, 2020)

AJ&JA Redolfi SRL ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo de los años, fruto de una estrategia comercial expansiva y excelentes acuerdos de exclusividad con proveedores de primeras marcas de productos de consumo masivo.

Su fuerza de ventas está compuesta por 24 vendedores, y el resto del personal se divide entre las áreas de supervisión de ventas, depósito, reparto, atención al público y administración. La toma de decisiones se encuentra centralizada en la Gerencia General, que es asesorada por un staff de expertos contables, asesores letrados y especialistas en higiene y seguridad. Del Gerente General dependen dos gerencias, la de Ventas y Administración y Finanzas, que son las encargadas de coordinar todo el ciclo de trabajo. (Redolfi, 2008)

Las empresas familiares representan una masa importante del producto bruto nacional y se configuran como grandes generadoras de empleo. Se calcula que, en Argentina, las empresas familiares representan el 90% de las Pymes y generan más del 50% del PBI nacional. Poseen características ventajosas relacionadas con la agilidad en la toma de decisiones, la visión a largo plazo, un vasto conocimiento del propio negocio y el mercado y una cultura fuerte (La Nación, 2019). Sin embargo, son pocas las que subsisten a los cambios generacionales (Tuma, 2019). Surge entonces la necesidad de profesionalizar a las empresas familiares de cara al futuro para afrontar los desafíos del mercado y del traspaso generacional.

En este sentido, la planificación estratégica se configura como la herramienta clave de las empresas para alcanzar una ventaja competitiva y cumplir sus objetivos organizacionales (Chiavenato & Sapiro, 2017). Es un proceso formal que se compone de 5 pasos: elegir la misión de la empresa y sus metas principales, analizar el entorno competitivo externo, analizar el entorno operativo interno, elegir las estrategias congruentes con la misión y las metas y, por último, implementar las estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Trayendo estos conceptos al ámbito de las empresas familiares, es importante destacar que la planificación estratégica ha formado parte de estas organizaciones durante años, con actividades que varían en función de la industria y el tamaño de la empresa. Esto quiere decir que muchas empresas familiares utilizan o conocen la herramienta, pero pocas hacen un uso amplio de la misma. El objetivo de la planificación estratégica en las empresas familiares es que sobrevivan al traspaso generacional, promoviendo la continuidad y favoreciendo la consolidación del patrimonio familiar. Desarrollar un modelo que permita la planificación a largo plazo ayudará a lograr las expectativas familiares y favorecerá la expansión de la empresa (Araya Leandro, 2017).

AJ&JA Redolfi SRL posee una definición estratégica con declaración de visión, misión y valores organizacionales, pero se evidencian falencias en su formulación estratégica y en la falta de planes específicos para alcanzar los lineamientos de la misión. La empresa no posee un plan formal de marketing con acciones concretas para incrementar las ventas, no posee un sistema de gestión integral que le permita administrar las entradas y salidas de mercaderías por distintos motivos, y tampoco tiene un procedimiento de gestión de recursos humanos que la ayude a definir actividades clave o evaluar el desempeño en distintas áreas. Todas estas falencias pueden ser resueltas mediante la aplicación de un plan estratégico que presente objetivos claros y medibles, con la meta final de incrementar la rentabilidad promoviendo la profesionalización de la empresa familiar.

1.1 Antecedentes

Luego de muchos años de investigaciones y desarrollo de teorías, la evidencia ha demostrado que aquellas organizaciones que aplican procesos de planificación estratégica poseen un desempeño superior a aquellas que no lo hacen. Se procura alinear

la estrategia a las condiciones del ambiente externo basándose en el diseño de los procesos internos que signifiquen efectos positivos en el desempeño final (Chiavenato & Sapiro, 2017). Siguiendo esta premisa, se deriva que los procesos formales de planificación ayudan a los administradores a tomar mejores decisiones estratégicas (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Una tesis de posgrado de tipo descriptiva realizada en torno a una única empresa familiar de la ciudad de Tucumán, concluyó en que las herramientas de planificación estratégica, aplicadas de manera gradual y coherente por los directivos y todo el personal, facilitan el crecimiento de la empresa y la profesionalización de sus procesos. Comenta que, según el estudio, en determinado momento del ciclo de vida de las empresas, no alcanza con la sola motivación y esfuerzo del propietario para que la empresa crezca. Se necesita gestionar mejor los recursos, buscar nuevas formas de operar, desarrollar a los empleados, tanto familiares como no familiares, con miras al futuro y al traspaso generacional (Saade, 2017).

Un estudio de campo realizado sobre 40 Pymes latinoamericanas, de tipo cuantitativo, con el objetivo de analizar la gestión estratégica como factor impulsor del éxito organizacional, concluyó que la gestión estratégica influye de manera significativa en el éxito de las Pymes, adoptando la planificación estratégica como un pilar fundamental en la generación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. El estudio observó que los elementos clave de la gestión estratégica son la innovación, entendida como la transformación de los administradores en su estilo gerencial; la anticipación; la excelencia y la prospección, entendida como la búsqueda de nuevos caminos que conduzcan a una ventaja competitiva y permitan afrontar los desafíos que impone el entorno externo (Noriega, Suarez, Vengoechea, & Jaafar, 2018).

De todo lo anteriormente expuesto se puede sugerir que la aplicación de estrategias adecuadas que surjan de un proceso de planificación ayudará a AJ&JA Redolfi SRL a profesionalizarse como empresa familiar, aumentar su productividad, fomentar el desarrollo de los integrantes de la organización y mejorar la rentabilidad mediante la optimización de los planes, la correcta asignación de responsabilidades, y la mejora continua que surge de la evaluación.

2. ANALISIS DE SITUACIÓN

2.1 Descripción de la situación actual

AJ&JA Redolfi SRL nació en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, hace más de 50 años. La empresa opera el mercado de productos alimenticios de consumo masivo, artículos de limpieza y perfumería, cigarrillos y alimentos congelados. Posee una cadena de autoservicios mayoristas ubicados en las localidades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Además, cuenta con una estructura abocada a la distribución, en las localidades de James Craik, Córdoba Capital, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Poseen una red de preventistas que cubren el mercado en cada una de esas ciudades y otras vecinas, formado una amplia red de clientes en numerosas localidades.

Los productos comercializados por la empresa abarcan cigarrillos, golosinas, chocolates, galletitas, conservas, alimentos no perecederos, bebidas, artículos de perfumería y limpieza y alimentos congelados. Trabajan primeras marcas de empresas como Massalin Particulares, Unilever, Mondelez, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble, Johnson & Johnson Argentina, Maxiconsumo, Lheritier, Regional Trade, Pavon Arriba, Establecimiento Las Marías, Compañía Introdutora de Buenos Aires, RPB, Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca, Kodak, entre otras.

Los clientes son principalmente kioscos, despensas y autoservicios de barrio. Se trata de locales de pocos metros cuadrados, atendidos por sus propietarios o pocos empleados, para quienes el servicio de preventa es fundamental para ahorrarles costos y tiempo. El proceso de distribución de la empresa es el resultado de mucha experiencia, conociendo en profundidad las preferencias de los clientes para proporcionarles precios competitivos y la confianza de contar con la mercadería en tiempo y forma.

La empresa posee una definición estratégica, siendo su *visión*: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la

comunidad”; y su *misión*: “atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa” (González Unzueta, 2020).

AJ&JA Redolfi SRL plantea su estrategia como marcar una diferenciación de sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Actualmente, la empresa cuenta con 140 colaboradores repartidos entre las diferentes áreas, siendo 24 de ellos vendedores.

El problema central en el análisis de este caso es que, si bien existe una definición estratégica, la empresa no posee planes específicos, formales y explícitos que le permitan cumplir con su estrategia central y alcanzar la meta formulada en la misión.

En el área comercial, carece de un plan de marketing que le permita captar nuevos clientes, establecer incentivos en las zonas de baja cobertura, evaluar la satisfacción de los clientes, incrementar la participación en distintos medios de las localidades donde opera y ampliar el canal tradicional a la venta telefónica y el comercio electrónico. En el área de administración, no posee un sistema de gestión que le permita tener información confiable de movimientos de mercaderías ni de evaluación de desempeño en cobertura geográfica, no posee políticas claras de financiación y medios de pago para ofrecer a sus clientes ni definiciones claras en cuanto a promociones o descuentos por volumen. En el área de recursos humanos, carece de programas de inducción, promoción e incentivos al personal, no se realizan capacitaciones en ventas ni se evalúa el desempeño con un método preciso.

Las principales causas de estos inconvenientes obedecen a una reacción adaptativa a las exigencias del entorno, teniendo como horizonte principal los deseos y el empuje del fundador en un primer momento y de sus hijos en la etapa siguiente, para hacer crecer la empresa en un ambiente competitivo. También se observa la centralización en la toma de decisiones, desde las estratégicas hasta las más operativas, poniendo todo el trabajo en los puestos clave que ocupan los miembros de la familia, sin establecer objetivos específicos por área.

Los efectos que produce esta problemática van desde un estancamiento en las ventas, una cobertura ineficaz del mercado, una administración ineficiente del stock con sobre stock o faltantes y pérdidas por deterioro o vencimientos, altos costos de aprendizaje por falta de procesos de inducción o selección de personal, imposibilidad de evaluar el desempeño por no existir indicadores claros y problemas de control interno al concentrar una amplia gama de actividades en pocas personas. Todas estas cuestiones impactan de manera negativa en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Teniendo en cuenta que AJ&JA Redolfi SRL es una empresa con una gran trayectoria en el mercado de consumo masivo, que ha sorteado los vaivenes políticos y económicos de la Argentina a lo largo de varias décadas, que ha sabido crearse un lugar y mantenerlo a través de las generaciones, y que ha consolidado su posición líder en una industria altamente competitiva, se concluye en que es necesario el establecimiento de un plan de mejora tendiente a incrementar la rentabilidad a través de la adopción de un plan de gestión integral que le permita actuar sobre las actuales falencias y posicionar a la organización de cara al futuro para el cumplimiento de sus metas. Este trabajo pretende aportar planes estratégicos a una empresa con un marcado perfil competitivo, en un mercado donde la diferenciación se da a través de dos pilares fundamentales: los precios bajos y la calidad del servicio prestado.

2.2 Análisis del contexto

2.2.1 Análisis PESTEL

Factores Políticos:

La Argentina de 2020 presentaba innumerables desafíos tanto políticos como económicos previos a la obligada contingencia por la pandemia COVID-19. El gobierno del Frente de Todos se enfrentaba a una población en su mayoría golpeada por la indexación de precios a niveles del dólar sobre todo en lo referente a tarifas de servicios públicos y combustible; a una elevada inflación y medidas paliativas insuficientes para frenarla; a una deuda contraída con acreedores internacionales muy difícil de afrontar; a una economía desacelerada y recesiva; a un sector amplio de la población empobrecido porque los salarios quedaron muy por detrás en la carrera contra la inflación; al desafío político de un frente nuevo que deberá encontrar las maneras de cerrar la llamada grieta y garantizar la gobernabilidad; a una necesaria e inminente reforma tributaria, que

garantice al Estado abastecerse de los fondos para subsistir, pero sin ocasionar un impacto insostenible en Pymes y asalariados (Winokur, 2019). Todos estos frentes se agravaron aún más con el establecimiento del aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por el Ejecutivo el 20 de marzo de 2020, a fin de controlar el brote de una enfermedad que podría colapsar el sistema sanitario. AJ&JA Redolfi SRL, como tantas otras Pymes, se han visto afectadas por los aumentos en los costos operativos, teniendo en cuenta que el combustible es un costo directo para poder brindar el servicio de distribución. Sin embargo, la elevada inflación puede generar también movidas especulativas en empresas como Redolfi, dado que el abastecimiento de mercaderías puede generar ganancias ocasionales en el caso de aumentos en los precios. Las políticas implementadas por el gobierno para fomentar el consumo en los sectores de menores recursos también pueden afectar de manera positiva a la empresa, dado que el gasto en alimentos en los comercios de proximidad redundará en mayores pedidos por parte de los clientes de Redolfi.

Factores Económicos:

El informe publicado por CAME sobre ventas minoristas en el mes de febrero mostraba otro mes consecutivo de caída, pero en menor magnitud. Se registró una variación de -1.1% en cantidades vendidas, lo que acumula un -2.3% en el primer bimestre de 2020 para los comercios minoristas. El rubro “alimentos y bebidas” mostraba un crecimiento del 0.8% respecto del mismo mes en 2019. Distintas consultoras privadas ubican la perspectiva de inflación para 2020 en aproximadamente 42 puntos, una caída en la economía del 2.5%, un descenso del consumo en torno al 3.8% y un tipo de cambio de \$78 en diciembre. La mayoría concluye en que la caída podría recién ser revertida en el 2021 (Manfredi, 2020). Una vez más, se reitera que todos estos pronósticos son anteriores al aislamiento social, lo que ha generado fuertes caídas en las ventas de algunos sectores. Afortunadamente, el rubro alimentos y bebidas y toda su cadena productiva y de distribución ha contado con permisos especiales para continuar con la actividad, lo que amortigua la caída en las ventas comparando con otros sectores, pero deja al descubierto la tremenda caída en el consumo de las familias (CAME, 2020). El congelamiento de precios sugerido por el gobierno se ha tornado insostenible para algunas empresas, por lo que es posible ver aumentos en distintos rubros. Las ayudas económicas del gobierno sirven como medidas paliativas, pero son insuficientes.

Factores Sociales:

Uno de los impactos más importantes en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por el gobierno nacional por la contingencia del COVID-19 es el cambio de conducta de los consumidores. Si bien el sector de alimentos y bebidas venía mostrando signos de recuperación (CAME, 2020), se ha transformado en este último tiempo en la única razón por la cual las personas abandonan temporalmente el aislamiento. Los comercios de proximidad y las ventas online son los elegidos por la gente en la cuarentena. Sin embargo, no se ha podido evitar la caída que representa un 18% respecto del mes de febrero (CAME, 2020). La situación es delicada, los salarios no muestran signos de recomposición, al contrario, hay empresas que han obtenido autorizaciones del gobierno para bajar los sueldos, incluidos los estados provinciales y municipales. Frente a esto tenemos los aumentos en los precios de alimentos y la prohibición para circular, que obligadamente se traduce en menos ventas. Se reitera que las medidas sancionadas tendientes a mejorar la situación económica de las familias y de las empresas, como el ingreso familiar de emergencia (IFE), los créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos, la financiación de tarjetas de crédito con tasa del 43% y período de gracia son insuficientes. El impacto negativo en la calidad de vida de la gente es grave y requiere de políticas públicas. Otro aspecto a tener en cuenta es el crecimiento de la tendencia de consumo de productos saludables, orgánicos y sustentables, orientados a consumidores de todas las edades, bastante informados e influenciados por los beneficios que estos productos proporcionan a la calidad de vida.

Factores Tecnológicos:

Las tendencias tecnológicas aplicables a la actividad comercial se manifiestan a través del uso creciente de redes sociales para promover productos y servicios. El Community Management ha abierto un importante abanico de posibilidades de llegada a los consumidores. Otra de las tendencias crecientes de tecnología aplicada al comercio es el desarrollo de páginas web con tiendas virtuales, donde los usuarios pueden tener en cualquier momento información oportuna de precios y stock y comprar en los horarios que deseen y con la forma de pago que prefieran. Esta tendencia ya no es exclusiva de grandes cadenas, sino que es posible ver una mayor cantidad de comercios de todo tipo ofreciendo el canal virtual para efectuar sus ventas. En el caso de Redolfi,

se podría también aplicar a la relación que mantiene con sus clientes mayoristas, acortando un paso en la cadena de distribución, y hacerlo extensivo a un canal minorista.

Factores Ecológicos:

La empresa se enfrenta a un contexto de consumidores cada vez más interesados por el cuidado del ambiente. Son personas que investigan a cerca de los procesos productivos sustentables, y eligen aquellos que, además de satisfacer la necesidad específica, colaboren con el cuidado del entorno. Un estudio de Kantar reveló que 5 de cada 10 consumidores argentinos preferirían pagar más por productos que sean mejores para el medio ambiente (Kantar, 2020). En este sentido, se observan nuevas conductas en los consumidores, que tienen que ver con la reducción en el uso del plástico, reciclaje de residuos, utilización de energías renovables y nuevas formas de movilidad urbana (Trade&Retail, 2020).

Factores Legales:

La empresa debe atenerse a los requerimientos legales para poder operar en cada una de las localidades donde trabaja. Cada municipio exhorta al cumplimiento de normas sanitarias de bromatología, con inspecciones periódicas. A nivel provincial, deben cumplir con los requerimientos de SENASA para la habilitación de vehículos afectados al transporte de sustancias alimenticias. La empresa debe atenerse a las normas tributarias de cada localidad, de la provincia y de la nación. Deben cumplir los requerimientos del ministerio de trabajo para la correcta registración de sus empleados en las categorías correspondientes. Por su actividad, los empleados se encuentran enmarcados en el convenio colectivo de empleados de comercio.

2.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores: Hay un factor preponderante que determina el poder de negociación de los clientes y es la exclusividad de marca. Frente a esto, no hay mucho que los compradores puedan hacer para negociar descuentos: el distribuidor exclusivo siempre tendrá el mejor precio. Sin embargo, en aquellos productos masivos no exclusivos, los clientes pueden negociar descuentos por cantidad. El volumen se constituye en la variable principal de negociación de los compradores. Por las características del sector, el tipo de clientes valora ampliamente el servicio de

distribución, pudiendo contar con la mercadería en su domicilio y en un tiempo acotado. Los compradores son particularmente sensibles a cambios en el precio de los productos no exclusivos, pudiendo fácilmente cambiar de proveedor o sustituir el producto (Redolfi, 2008).

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de marcas líderes imponen condiciones de compra y examinan minuciosamente a los distribuidores a fin de otorgarles la apertura de cuenta. Poseen muchas exigencias relacionadas con la cantidad, la cobertura y los plazos de pago. En contraposición, el cliente se asegura de obtener un producto altamente competitivo, con el apoyo publicitario y el respaldo de las marcas de primera línea.

Amenaza de nuevos competidores Por las características del sector, las barreras de entrada o salida son bastante altas teniendo en cuenta las inversiones de capital. Cualquiera que quiera iniciarse en este negocio debe poseer una infraestructura costosa en términos de depósitos, logística de distribución, sistemas informáticos, personal calificado en ventas, equipamiento y mercadería. Para acceder a los canales de distribución deben tener suficiente respaldo financiero y cumplir con tiempos específicos de colocación y recompra. La economía de escala está estrechamente relacionada con el volumen de compra (Redolfi, 2008). La diferenciación de producto está dada por la exclusividad en la representación de las marcas. Es una industria donde muchos distribuidores medianos cuentan con zonas exclusivas de cobertura, algo que se da principalmente en las localidades del interior. En la ciudad de Córdoba existen varios distribuidores multimarca que se diferencian unos de otros por el servicio y el precio.

Amenaza de productos sustitutos: Se da principalmente en los productos de comercialización no exclusiva, donde los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor. Además, existe una gran cantidad de productores y distribuidores más chicos que llegan a los clientes por cercanía con la intención de ofrecer productos alternativos a las marcas de primera línea.

Rivalidad entre competidores: Se trata de una industria que cuenta con dos tipos de competidores distintos: por un lado, están los mayoristas con salones de venta, y por el otro están las empresas distribuidoras con preventistas y reparto a domicilio (González Unzueta, 2020). En el caso de los primeros, la rivalidad se da principalmente por las campañas agresivas de descuentos y servicios al cliente. Se trata de compañías

que pueden ofrecer otro tipo de financiación, acceso a una multiplicidad de marcas en un solo lugar y disponibilidad de grandes cantidades. Estas empresas buscan también captar a minoristas con sus estrategias comerciales. Las empresas con preventistas y reparto se comportan de una manera similar, y la lucha se da sobre todo por la cobertura y el servicio al cliente.

2.2.3 *Análisis FODA*

Fortalezas

- Amplio conocimiento del sector: la empresa posee una trayectoria de 50 años siendo reconocida por clientes y competidores en toda la provincia
- Infraestructura robusta: cuenta con una flota de vehículos que garantiza la cobertura de la zona geográfica de influencia
- Alianza con proveedores: posee exclusividad en la distribución de numerosas marcas de primer nivel, altamente valoradas por los consumidores
- Solidez financiera: las ventas al contado y la trayectoria hacen que la empresa posea ventajas a la hora de hacer compras de grandes volúmenes pagando de contado
- Variedad de productos: Redolfi comercializa una amplia variedad de marcas que la vuelven muy atractiva para los clientes que buscan abastecerse al mejor precio de un buen mix de productos
- Empleados con baja rotación: los colaboradores son grandes conocedores del tipo de negocio y de los objetivos de la empresa
- Posición geográfica: abastece un gran número de localidades pudiendo expandirse a otras que se encuentren en la línea del recorrido

Oportunidades

- Tendencia de consumo en los locales de proximidad
- Capacitación por parte de los proveedores: otorga una ventaja a la fuerza de ventas, siendo capacitados directamente por los proveedores
- El creciente desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los consumidores por adquirir alimentos más saludables
- La creciente tendencia de comercio virtual, con consumidores informados que prefieren adquirir los productos en el momento y lugar que prefieran

- Las nuevas tendencias de consumo de las personas que concurren a los establecimientos mayoristas para abastecerse de productos
- Tendencia creciente de consumo consciente y saludable, con una amplia gama de productos que satisfacen distintas necesidades nutricionales

Debilidades

- Imposibilidad de brindar créditos a los clientes, por las características del negocio atado al pago de contado
- Ineficiente planificación de recursos humanos, que genera problemas en la inducción y promoción de los empleados
- Falta de capacitación por parte de la empresa en todos los niveles
- Falta de un plan de marketing y de una estrategia adecuada de publicidad y comunicación
- Falta de sistema de gestión que proporcione información confiable sobre movimientos de mercaderías
- Falta de sistema de gestión que permita evaluar la cobertura de ventas por zona geográfica para realizar acciones enfocadas de promoción

Amenazas

- La situación de gran incertidumbre política y económica del país.
- La tendencia provocada por la caída del salario real de las personas, que le crea nuevos hábitos de consumo donde se restringen bienes, entre ellos los alimentos
- La necesidad de las empresas por sopesar la crisis, que provoca que los competidores encaren acciones agresivas para mantener e incrementar su participación en el mercado
- La existencia pequeños emprendedores que, como consecuencia de la crisis, comienzan a comercializar alguno de los productos que vende la empresa, quitando pequeños porcentajes de participación en el mercado. Normalmente, la competencia con estos emprendimientos deja en desventaja a la empresa, debido a que están fuera del sistema formal, y no acarrear costos operativos relacionados sobre todo con impuestos en todos los niveles.

2.2.4 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado con actividades enfocadas	Nuevas líneas de productos que acompañen la tendencia de consumo
	NUEVOS	Apertura de autoservicio en nueva localidad. Reapertura de autoservicio. Nuevas zonas geográficas	Expansión del modelo a nuevas zonas geográficas con carpeta más amplia

Tabla 1. Matriz de Ansoff de AJ&JA Redolfi SRL (Elaboración propia)

Mercados actuales – Productos actuales: Tiene que ver con la decisión estratégica de incrementar la participación en un mercado que se conoce y con los productos que actualmente se comercializan, a través de esfuerzos en publicidad y promoción para captar clientes nuevos, aumentar el ticket de venta o el nivel de consumo de los actuales clientes ofreciendo descuentos por cantidad o promociones orientadas al volumen o la captación de nuevos clientes de distintos segmentos. La estrategia corporativa de Redolfi consiste en diferenciarse de la competencia a través de los precios competitivos y un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta lo expuesto en el análisis del macro y micro entorno, este trabajo planteará estrategias de penetración de mercado, para que la empresa logre diferenciarse de sus competidores a través del servicio al cliente y la garantía de precios bajos, otorgándole seguridad en la pronta entrega de productos de primeras marcas, aumentando el consumo de los mismos productos que la empresa ofrece, otorgando descuentos por cantidad y negociando plazos con los proveedores para poder ofrecer alternativas de financiación.

Mercados actuales – Productos nuevos: Tiene que ver con la introducción a los clientes actuales y potenciales clientes del mercado actual nuevas líneas de productos que satisfagan nuevas necesidades. En el caso de AJ&JA Redolfi SRL, esta estrategia podría significar la incorporación de productos saludables y aptos para necesidades nutricionales específicas, una tendencia en crecimiento en el consumo masivo. También podría evaluarse la distribución exclusiva de alguna marca de bebidas o lácteos.

Mercados nuevos – Productos actuales: Tiene que ver con la expansión a nuevas zonas geográficas con la carpeta actual de productos. Para el caso de Redolfi, una estrategia de este tipo podría ser llevar el formato de autoservicio mayorista a la ciudad de Córdoba, o la reapertura de la sucursal Villa María. Para el formato de distribución, podría analizarse la expansión a otras provincias.

Mercados nuevos – Productos nuevos: Tiene que ver con la expansión a nuevas zonas con nueva cartera de productos. Para el caso de Redolfi, podría significar la apertura de la distribución a nuevas provincias de nuevos productos como los mencionados anteriormente, distribución exclusiva de bebidas, lácteos y productos saludables.

En todos los casos deberán realizarse las evaluaciones de factibilidad de cada propuesta.

2.2.5 Análisis de la cadena de valor

Se describen a continuación las actividades de la cadena de valor (Quintero & Sánchez, 2006):

Actividades de soporte	Infraestructura:	Empresa propietaria de los depósitos, salones de venta y vehículos para distribución y venta				Margen
		Financiación a través de la familia propietaria				
	Recursos Humanos:	140 empleados, de los cuales 24 son vendedores				
		Baja rotación				
		Remuneraciones por CCT Empleados de Comercio				
		Decisiones de selección centralizadas				
	Tecnología:	Utilización de planillas de cálculo y sistemas de toma de pedidos y facturación				
	Compras:	Buena valoración de proveedores				
		Mantenimiento de stock para cubrir demanda mínima				
		Compra de insumos por requerimientos				
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post venta	
	Ingresos de pedidos sucursales	Visitas a clientes	Procesamiento de pedidos	Vendedores con visitas planificadas a clientes	Encuestas de satisfacción	
	Ingresos de pedidos distribución	Toma de pedidos	Facturación	Publicidad	Seguimiento de clientes	
	Stock para cubrir demanda almacenado	Venta en autoservicios	Manejo de depósitos	Sponsoreo de eventos en James Craik		
	Confección de órdenes de compra a proveedores		Distribución			
	Recepción					
	Actividades primarias					

Tabla 2 Cadena de valor de AJ&JA Redolfi SRL (Elaboración propia)

Del análisis de la cadena de valor se desprende que la empresa es sólida en infraestructura, fruto de muchos años de realizar inversiones en capital de trabajo y una buena capitalización de las utilidades. En cuanto a los recursos humanos, se destaca la relación en general buena que se mantiene con los empleados. Un aspecto a considerar es el nivel de salarios del sector, que requiere de incentivos especiales para el cumplimiento de metas. Es un área donde puede insertarse un plan de mejora que incluya los procesos de selección, inducción, capacitación, incentivos y evaluación de desempeño. En el área de tecnología es quizás donde mejor se evidencia la necesidad de una mejora, estableciendo un sistema de gestión integral que le permita administrar la totalidad de las actividades, y no solamente la facturación, para obtener información completa, confiable y oportuna para el usuario. La empresa también posee solidez en sus actividades de compra y abastecimiento, producto de la experiencia, pero podría mejorarse utilizando un sistema que administre las compras en base a estadísticas o cantidad y momento óptimo de pedido.

En cuanto a las actividades primarias, se observa que la empresa es fuerte en las actividades de logística tanto interna como externa. Las actividades de distribución se encuentran arraigadas y son producto de muchos años de experiencia. Las mejoras pueden incluir decisiones sobre mantenimiento de stocks, manejo de mercaderías y almacenamiento. Es necesario hacer hincapié en las operaciones para lograr una mejor cobertura del mercado, a través de un análisis previo y con una evaluación posterior. En cuanto a las actividades de marketing, anteriormente ya hemos mencionado la necesidad de establecer un programa formal que incluya las actividades de publicidad y promoción, en distintos canales y para distintos consumidores, a fin de ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas. En lo que refiere al servicio post venta, es necesario que además de programar encuestas a los clientes se haga un estudio de las mismas, estableciendo cursos de acción para aumentar la satisfacción de los clientes.

3. MARCO TEÓRICO

Persiguiendo el objetivo de mejorar el posicionamiento en el mercado de AJ&JA Redolfi SRL e incrementar su rentabilidad, este trabajo buscará potenciar las fortalezas descritas de la empresa, introduciendo mejoras que permitan contrarrestar las debilidades, promoviendo un mejor desempeño en la relación con el entorno y el establecimiento de una ventaja competitiva.

Se describirá el proceso de planificación estratégica desde la perspectiva de distintos autores como herramienta fundamental para profesionalizar la empresa, conseguir un desempeño superior al actual e incrementar las ganancias. El entorno competitivo demuestra la necesidad de que las empresas sean más eficaces, implementando herramientas y estrategias adecuadas a sus objetivos trazados (García, y otros, 2017).

Sobre el concepto de estrategia, dicen Hill, Jones, & Schilling (2015): “una estrategia es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía”. La estrategia se relaciona con los objetivos a largo plazo de la organización o su propósito fundamental, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de los fines planteados (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

La dirección estratégica está basada en la integración de las actividades desarrolladas por la gerencia, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas informáticos para lograr los objetivos organizacionales. En este sentido, la dirección estratégica se concibe tanto como la ciencia y el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan alcanzar los propósitos planteados (David, 2013).

La planificación estratégica tiene en cuenta la posición competitiva relativa de la empresa y las previsiones sobre el futuro para configurar las acciones a emprender para lograr los objetivos. La versión práctica de la estrategia define programas y planes que establecen qué es lo que hay que hacer, por quién, cuándo y con qué recursos. A esto se le suman los sistemas de control para evaluar el cumplimiento del plan (Fernández Romero, 2004).

Existen diferentes métodos de planificación estratégica que se adaptan a las realidades de cada organización y los objetivos planteados. La acción de planificación requiere de modelos ordenados que orienten la manera de obrar, con el objetivo de considerar la mayor cantidad de variables involucradas en los objetivos y determinar los riesgos asociados a cada curso de acción (Serroels Carranza, 2018).

Los autores citados proponen distintas etapas a seguir en el proceso de planificación estratégica. Al respecto, David (2013) sostiene que el proceso de planificación estratégica se divide en tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia implica las definiciones de una misión y visión para la empresa, la identificación de oportunidades y amenazas del ambiente externo y el conocimiento de las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Implica la definición tanto de objetivos a largo plazo como de la estrategia global de la organización. La implementación de la estrategia consiste en establecer los objetivos anuales, la definición de políticas y planes y la asignación de los recursos necesarios para cumplir las metas. La evaluación de la estrategia es la etapa final y consta de actividades tendientes a revisar los factores interno y externos en base a los que se formula la estrategia, medir el desempeño y encarar acciones para corregir los desvíos. (David, 2013) Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras debido a que los factores internos y externos cambian constantemente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2008).

Por su parte, Chiavenato & Sapiro (2017) definen tres niveles para la planificación estratégica: el estratégico, el táctico y el operativo. Se diferencian en cuanto al horizonte de tiempo de la planeación, el alcance, el contenido y la definición por partes de la estructura jerárquica de la empresa.

Hill, Jones, & Schilling (2015) establecen una secuencia en el proceso formal de planificación estratégica que consta de cinco pasos:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales. La misión se entiende como el propósito de la empresa o una declaración de lo que desea lograr. La visión constituye la articulación de un estado futuro deseado. Los valores son declaraciones de conductas que deben seguir los empleados y definen el modo en que se deben hacer negocios para alcanzar la misión. Las

- metas principales constituyen un estado futuro deseado, exacto y mensurable que la compañía desea alcanzar.
2. Analizar el entorno competitivo externo para detectar oportunidades y amenazas
 3. Analizar el entorno operativo interno para detectar fortalezas y debilidades, a través de la identificación de los recursos, capacidades y competencias de la empresa.
 4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas, corrijan debilidades, aprovechen oportunidades y contrarresten amenazas. Deben ser consistentes y congruentes con la misión y las metas organizacionales.
 5. Implementar las estrategias. Se trata de la puesta en práctica de aquellas estrategias que se seleccionaron para incrementar la productividad y mejorar el desempeño de la empresa. Implica definiciones en distintos niveles, la adecuación de la estructura, la cultura y los sistemas de control para correcciones futuras. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

La *ventaja competitiva* se logra satisfaciendo las necesidades de los consumidores con más eficacia, al ofrecer productos o servicios por los que los consumidores tengan mucho valor, o con más eficiencia, es decir, a un costo menor. Para que una ventaja competitiva sea sustentable y sostenible en el tiempo, la estrategia debe incorporar elementos que le aporten a los consumidores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una empresa por sobre los de sus competidores (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

Una *estrategia genérica de negocios* es aquella que le otorga a una compañía una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales. Hay cuatro tipos de estrategias genéricas: *amplia en costos bajos*: implica disminuir los costos provocando una baja en los precios sin perder rentabilidad; *amplia en diferenciación*: implica diferenciar de algún modo el producto o servicio; *con enfoque en costos bajos*: se dirige a un determinado nicho del mercado y procura ser actor de costos bajos en ese segmento; y, *con enfoque en la diferenciación*: dirige sus acciones a determinado nicho del mercado y adapta lo que ofrece a las necesidades de ese segmento, añadiendo funciones o características (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

La propuesta de aplicación de este trabajo seguirá la secuencia establecida por Hill, Jones & Schilling para el proceso de planificación estratégica, la definición de estrategias y la adopción de una estrategia genérica.

4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Habiendo profundizado en las bases teóricas del proceso de planificación estratégica y tomando en consideración todo lo expuesto en el análisis de situación, se hace evidente la necesidad de un plan de mejora que permita incrementar la productividad de AJ&JA Redolfi SRL, aumentando sus ventas y su participación en el mercado. Si bien la empresa cuenta con una definición estratégica, carece de planes de acción que orienten las actividades a la misión organizacional.

El establecimiento de planes con acciones concretas, con horizontes temporales e indicadores de evaluación constituye el eje central de este trabajo con miras a la obtención de un desempeño superior y una ventaja competitiva a largo plazo para la empresa. Se expuso también la necesidad que tienen las empresas familiares de adoptar caminos concretos para lograr la profesionalización y cómo esto influye de manera positiva en el establecimiento de metas a largo plazo que aseguren la continuidad de la empresa a través de los cambios generacionales. La aplicación del proceso de planificación estratégica contribuye a la consecución de esas metas y posiciona a la organización de cara al futuro para enfrentar los entornos turbulentos presentes en nuestro país.

Teniendo en cuenta el crecimiento experimentado por AJ&JA Redolfi SRL a lo largo de los años, su capacidad de adaptación frente a los cambios generacionales, el posicionamiento logrado en una industria altamente competitiva, las inversiones realizadas en infraestructura, el ofrecimiento de productos que satisfacen una demanda que evoluciona con las tendencias de consumo, los desafíos de cara al contexto tanto político como económico argentino, la intención de conservar una estructura familiar en términos de comunicación y sentido de pertenencia y la necesidad de contar con personal calificado que transmita los valores organizacionales y a la vez cumpla con objetivos estratégicos, se hace necesario el establecimiento de un plan que mejore la productividad para favorecer el crecimiento de la empresa y la obtención de una ventaja competitiva.

El diseño de un plan estratégico permitirá a la empresa atacar sus puntos débiles enumerados en el análisis FODA como la falta de: planificación en recursos humanos, capacitación en ventas, plan de comercialización y sistema de gestión integral, para

contrarrestar las amenazas del ambiente externo identificadas como la situación de incertidumbre del contexto político-económico, la retracción en el consumo debida a la baja en el salario real de las personas, las estrategias agresivas de competidores que buscan también obtener ventajas y una mayor participación en el mercado y la existencia de pequeños competidores informales.

El análisis FODA y de la Cadena de Valor mostraron las fortalezas de la empresa, siendo muy sólida en infraestructura y conocimiento del sector, teniendo un gran respaldo financiero y excelente valoración por parte de los proveedores, ofreciendo una amplia gama de productos de alto valor para el consumidor, conservando buenas relaciones con los empleados y abasteciendo una amplia zona geográfica donde es considerada como referente en el sector de distribución mayorista. Las oportunidades detectadas configuran también distintas estrategias a adoptar plasmadas en la Matriz de Ansoff, para hacer un aprovechamiento óptimo de las tendencias de consumo, tanto de productos nuevos como de canales no explotados en la actualidad.

En este sentido, la definición de un plan estratégico integral que tenga como objetivo el aumento de la rentabilidad, evaluará los lineamientos estratégicos actuales para adecuarlos a los nuevos planes. Se revisarán misión y visión planteadas, valores y políticas definidos para determinar si son adecuados a la estrategia corporativa. Se establecerán planes a nivel administrativo para implementar un sistema de gestión integral que ayude a obtener información clara, precisa y oportuna en las distintas áreas y se relevará la situación de cobertura del mercado con la intención de incrementarla. En el nivel comercial se establecerán pautas publicitarias en distintos medios y para diferentes públicos, con miras a mejorar el posicionamiento, se definirán promociones y descuentos para incentivar el consumo, se realizarán acciones tendientes a mejorar la satisfacción de los clientes y se creará una tienda online para aprovechar esa creciente tendencia de consumo. En el nivel de recursos humanos, se evaluará el organigrama actual para incorporar puestos clave que incrementen la satisfacción del personal y favorezcan la inducción y promoción interna, se realizarán capacitaciones en ventas y se evaluará el desempeño.

Todas estas acciones tienen como objetivo el crecimiento sostenido y a largo plazo de AJ&JA Redolfi SRL, el aumento de las ventas y la creación de una ventaja

competitiva sustentable que permita a los clientes elegir a Redolfi por sobre sus competidores.

5. PROPUESTA

Como se expresó anteriormente, AJ&JA Redolfi SRL cuenta con una definición estratégica. A continuación, se enunciarán la visión y misión actuales, así como los valores definidos por la organización, se propondrá un cambio en la definición de la misión que refleje el interés por el crecimiento, y se enumerarán las políticas por las que se regirá la empresa para cumplir sus objetivos.

5.1 Definiciones estratégicas

5.1.1 Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.” (González Unzueta, 2020)

5.1.2 Misión

Misión actual

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos de consumo masivo de primeras marcas, sustentado en una amplia trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollarse y crecer dentro de la empresa.” (González Unzueta, 2020)

Misión Propuesta

Atender las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos de consumo masivo de primeras marcas, sustentado en una amplia trayectoria empresarial. Propiciar el crecimiento sostenido de nuestra empresa, brindando a nuestros empleados la posibilidad de crecer y desarrollarse, aportando valor a nuestros clientes internos y externos, y manteniendo una excelente relación con el entorno.

5.1.3 Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con 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 en la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia)
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (González Unzueta, 2020)

5.1.4 Políticas

- Integridad y responsabilidad en el accionar
- Puntualidad y organización en el desarrollo de las tareas
- Orden y limpieza en el lugar de trabajo
- Confidencialidad con la información de la empresa
- Capacitación obligatoria

- Trato amable con clientes y proveedores
- Mantener un buen clima de trabajo
- Permanente deseo de mejora y crecimiento
- Utilización de la vestimenta y elementos de seguridad provistos por la empresa
- Respetar las leyes, reglamentos y protocolos tanto internos como externos

5.2 Plan de implementación

5.2.1 Objetivo General

Incrementar las ventas en un 15% para el junio de 2023, respecto al año 2019, a través de la aplicación de una estrategia de diferenciación que permita lograr eficiencia y eficacia en los procesos y redunde en un aumento de la rentabilidad de la compañía.

5.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Incrementar la cobertura geográfica a través de la captación de nuevos clientes utilizando un software como herramienta que permita lograr un 95% de efectividad, para fines de 2021, medido mensualmente.
- 2) Desarrollar un plan de marketing con exposición en distintos medios que permita aumentar las ventas en un 15% para junio de 2023, medido trimestralmente.
- 3) Establecer un método de control de inventarios sistematizado que signifique un ahorro del 50% en costos de almacenamiento, pérdidas, roturas o vencimientos para fines de 2021, medido semestralmente.
- 4) Capacitar al 100% de la fuerza de ventas con herramientas de captación, retención y orientación al cliente para aumentar las ventas en un 30% para finales de 2022, medido semestralmente.
- 5) Mejorar la satisfacción de los empleados en un 80% promedio para incrementar la productividad para finales de 2022, medido semestralmente.

5.2.3 Alcance

La propuesta de implementación del plan estratégico abarcará el horizonte temporal de 3 años, con mediciones parciales de seguimiento de manera mensual,

trimestral y semestral. El alcance geográfico estará definido por todas las localidades en las que actúa la empresa, a saber: James Craik, localidades de ruta 9 hasta la ciudad de Córdoba y Villa María, localidades de ruta 158, ruta 36 y ruta 19 hasta Río Cuarto y San Francisco y localidades de ruta 2 hasta Río Tercero.

5.2.4 *Estrategia corporativa*

Marcar una *diferenciación* respecto de los competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos (González Unzueta, 2020).

5.2.5 *Estrategias funcionales*

1) *Estrategia de administración con soporte tecnológico*

- I. Implementar un software de gestión integral: se contratará un sistema de gestión especializado en distribuidoras mayoristas con módulos de mercaderías, ventas, distribución, proveedores, fondos, contable, liquidación de sueldos y análisis de gestión. El software es de tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) y tiene como objetivo proporcionar información clara, oportuna y precisa al usuario interesado. La migración de bases de datos junto con la capacitación de los usuarios es un proceso que llevará aproximadamente dos meses. Estará disponible y operativo para septiembre de 2020.
- II. Relevar la situación actual de cobertura geográfica: se definirán las zonas de amplia y baja cobertura para focalizar las acciones de promoción, utilizando un software que muestra el porcentaje de cobertura por área geográfica, la razón de efectividad por vendedor y los productos de alta y baja rotación por zona. Para esto será necesario un relevamiento de campo que muestre todos los clientes potenciales en cada localidad. El relevamiento se realizará durante los meses de julio y agosto, y el sistema estará operativo para septiembre de 2020.
- III. Definir hojas de ruta para los vendedores con seguimiento por GPS: a través de la incorporación de un software de toma de pedidos y cobranzas. El sistema estará operativo para agosto de 2020.
- IV. Establecer controles de inventario periódicos: apoyándose en la herramienta informática, se comenzará a controlar por familias de

productos en septiembre de 2020 hasta poder planificar un control total de stock para enero de 2021.

2) *Estrategia de comercialización*

- I. Publicitar en radio, televisión y medios digitales: se encararán pautas publicitarias en múltiples medios y dirigidas a distintos públicos con la finalidad de promocionar a la empresa y sus actividades en las localidades que atiende. El diseño de la propuesta se realizará durante los meses de julio y agosto, estando disponible a partir de septiembre de 2020. La duración de las campañas es mensual, pudiendo extenderse según los resultados. Se recomienda que la revisión sea trimestral y se encaren por lo menos dos campañas por año.
- II. Publicitar en medios digitales: se establecerán pautas publicitarias para Google AdWords y redes sociales. El diseño de la propuesta se realizará durante los meses de julio y agosto, estando disponible a partir de septiembre de 2020. La campaña debe tener revisión semestral y se recomienda que se extienda por todo el horizonte de planeación.
- III. Fijar políticas de descuentos por cantidad y promociones: el objetivo es aumentar el volumen de las ventas, focalizar el consumo de determinados productos a través de promociones y sumar atenciones adicionales al 2% por pago de contado actual. Se recomienda que los descuentos sean en orden del 5 al 10%, o que se realicen promociones del tipo 10+1, es decir, que los descuentos sean en mercaderías. Las nuevas políticas de descuento estarán disponibles en agosto de 2020.
- IV. Realizar sorteos y ofrecer premios en fechas específicas: el objetivo es la fidelización del cliente. Los sorteos pueden darse para fin de año, como un viaje para 2 personas a algún centro turístico durante la temporada de verano. También pueden hacerse para fechas especiales de la empresa, como por ejemplo su aniversario. La fijación de sorteos y premios estará disponible para agosto de 2020.
- V. Crear una tienda online: el objetivo es aprovechar esta tendencia de consumo, ofreciendo a los clientes un nuevo canal con las características de inmediatez y masividad del comercio electrónico. El desarrollo de la

tienda online tendrá una duración de 3 meses, para comenzar a utilizarse en octubre de 2020.

- VI. Medir la satisfacción de los clientes: a través de la utilización de encuestas y la sistematización de los resultados. Las encuestas serán semestrales, teniendo lugar la primera en agosto de 2020.

3) Estrategia de Recursos Humanos

- I. Crear un área de Recursos Humanos: tendrá nivel de jefatura a cargo del Gerente de Administración y Finanzas. El objetivo es encarar acciones que mejoren la productividad de los empleados en todas las áreas de la organización. El reclutamiento y selección del jefe de recursos humanos se realizará durante el mes de julio de 2020, para incorporarse a la organización en agosto de 2020. Se recomienda que el postulante tenga título de Licenciatura en Recursos Humanos o Administración y experiencia en puestos similares.
- II. Realizar encuestas de perfil a los empleados: el objetivo es encontrar competencias ocultas y evaluar la reasignación de puestos. El diseño de las encuestas estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos y se comenzará con las entrevistas en el mes de octubre de 2020.
- III. Crear un Manual del Empleado: el objetivo de esta tarea es mejorar la inducción en las nuevas incorporaciones. Se trata de que cada empleado que se sume al equipo de trabajo conozca la historia de la empresa y sus procesos claves, así como las conductas requeridas. Estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos y disponible a partir de octubre de 2020.
- IV. Realizar capacitación en ventas: adicionales a las brindadas por los proveedores, se trata de jornadas donde puedan transmitirse los objetivos de la empresa en cuanto a negociación y seguimiento de clientes. Las capacitaciones brindadas por la empresa serán anuales, comenzando la primera en septiembre de 2020 a cargo de consultores especializados.
- V. Establecer premios por desempeño: se definirán los incentivos para vendedores que cumplan con los objetivos planteados en efectividad e importes de venta, consistentes en bonos en dinero, premios como computadoras o smartphones, o viajes. La medición del cumplimiento de

objetivos será mensual y el otorgamiento de premios será anual. La definición de los incentivos se hará en octubre de 2020.

5.2.6 Presupuestos

Estrategia de administración con soporte tecnológico			
Plan I	Gerente de Administración con Proveedor de Software	Sistema Informático	\$ 1.250.000,00
Plan II	Gerente de Ventas con personal eventual para relevamiento	Relevamiento de campo	\$ 50.000,00
		Personal eventual	
Plan III	Gerente de Ventas con Proveedor de Software	Software SI Ventas	\$ 635.000,00
Plan IV	Jefe de Depósito y Auxiliar administrativo	Sistema Informático	\$ 0,00
		Administrativo para carga de datos	
<i>Honorarios profesionales</i>			\$34706,00
<i>Subtotal</i>			\$1.969.706,00
Estrategia de comercialización			
Plan I	Gerente de ventas	Radio	\$ 6.684.715,00
		Televisión	
Plan II	Gerente de ventas	Google AdWords	\$ 1.110.360,00
		Redes Sociales	
Plan III	Gerente de ventas y Gerente de Administración	Promociones	\$ 900.000,00
Plan IV	Gerente de ventas y Gerente de Administración	Sorteos y premios	\$ 331.638,00
Plan V	Gerente de Administración con Proveedor de E-Commerce	Sistema Informático	\$ 421.161,00
Plan VI	Gerente de ventas	Encuestas de satisfacción	\$ 0,00
<i>Honorarios profesionales</i>			\$34706,00
<i>Subtotal</i>			\$ 9.150.942,00
Estrategia de Recursos Humanos			
Plan I	Gerente General	Jefe de Recursos Humanos	\$ 7.915.050,00

Plan II	Jefe de Recursos Humanos	Encuestas de perfil	\$ 0,00
Plan III	Jefe de Recursos Humanos	Manual del empleado	\$ 0,00
Plan IV	Jefe de Recursos Humanos con Proveedor de Servicios de Capacitación	Capacitaciones	\$ 145.200,00
Plan V	Jefe de Recursos Humanos con Gerente de Administración	Premios	\$ 225.000,00
<i>Honorarios profesionales</i>			\$34706,00
<i>Subtotal</i>			\$ 8.319.956,00
<i>Total</i>			\$ 19.440.604,00

Tabla 3. Presupuesto del Plan Estratégico (Elaboración propia)

El total de la inversión es de \$19440604. Los costos se encuentran desglosados en *Anexo A*, *Anexo B*, *Anexo C* y *Anexo E*.

5.2.7 Retorno de la Inversión

El ROI es un indicador financiero que mide el rendimiento de cada peso invertido, en este caso en el plan estratégico.

Si tomamos en cuenta las ventas del año 2019, ver *Anexo D*, junto con el objetivo del plan estratégico de aumentar en un 15% las ventas, para el horizonte de la planeación de 36 meses, obtendríamos un incremento de ventas de \$73560459 (valores 2019).

El ROI se calcula como la diferencia entre el beneficio obtenido en este caso por el plan, menos el importe de la inversión, sobre el importe total de la inversión.

Para el caso de AJ&JA Redolfi SRL, aplicando el plan estratégico integral, obtendría un retorno de 278%

$$\frac{\$73560459 - \$19440604}{\$19440604} = 2.78 \times 100$$

Significa que, por cada peso invertido en el plan estratégico, la empresa obtiene \$2.78 en el transcurso de 3 años.

5.2.8 *Evaluaciones cualitativas*

Tanto para la estrategia de comercialización como para la de recursos humanos, se realizarán encuestas para medir la satisfacción de clientes y empleados. En el *Anexo F* se detallan los cuestionarios sugeridos, utilizando la escala de Likert para que el entrevistado pueda indicar su acuerdo o desacuerdo con una afirmación (Matas, 2018). La sistematización de los resultados y su empleo periódico, permitirá a la empresa emprender acciones correctivas en caso de encontrar desvíos con cada una de las afirmaciones.

El objetivo de los cuestionarios es evaluar el desempeño global de la organización, en dos frentes sumamente importantes que resumen las acciones encaradas en las distintas estrategias: los clientes y los empleados.

6. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este reporte de caso, se ha podido realizar un análisis detallado de la empresa AJ&JA Redolfi SRL, identificando sus puntos más fuertes y más débiles, precisando los aspectos internos y externos de la industria donde desarrolla sus actividades, aportando datos claros sobre la situación actual y proporcionando planes específicos para adecuar sus metas. La empresa posee una vasta trayectoria en el mercado, productos de muchos años de experiencia, que le ha otorgado una posición de liderazgo y ha propiciado su crecimiento por décadas. Como resultado del análisis, pudieron evidenciarse falencias en la formulación estratégica y falta de planes específicos y definidos que le permitan a Redolfi cumplir con su estrategia corporativa.

Redolfi posee la característica de ser una empresa familiar, empleando a diferentes miembros de la familia en las actividades cotidianas y la formulación estratégica. Se ha mencionado la importancia del rol que cumplen las empresas familiares en el resultado bruto de la economía nacional, así como la necesidad que tienen las mismas de profesionalizar su accionar, de cara a lograr un aumento en la rentabilidad y ser más competitivas.

Se realizó también un recorrido por el trabajo de diferentes autores, para otorgar una visión teórica fundamentada que posicione el proceso de planificación estratégica como herramienta válida para alcanzar una ventaja competitiva a largo plazo.

La propuesta de aplicación del presente trabajo obedece a la necesidad de establecer cambios en los lineamientos estratégicos de una empresa consolidada, que le permita obtener un aumento en la rentabilidad, lograr una posición de ventaja frente a sus competidores y proveer una estructura sólida que le permita a la empresa encarar el traspaso generacional sin dificultades.

El objetivo principal de la propuesta es aumentar las ventas en un horizonte de planeación de tres años, adoptando cursos de acción específicos en distintas áreas, como una manera de encarar distintos frentes para lograr un objetivo común.

Se definieron misión, visión, valores, políticas y planes. Se definieron estrategias funcionales en tres áreas: *administración con soporte tecnológico*, para resolver problemas de gestión relacionados con el control de inventarios, de cobertura geográfica

de ventas y de manejo integral del negocio; *comercialización*, encarando un plan a largo plazo de publicidad y promociones, utilizando herramientas como el e-commerce como nuevo canal de ventas y evaluando la satisfacción de los clientes; y, finalmente, *recursos humanos*, creando un área clave que se ocupe de medir y evaluar el desempeño del personal, adecuando las tareas a los diferentes perfiles y capacitando a la fuerza de ventas, como un aporte positivo para la profesionalización de la empresa.

La propuesta potencia las fortalezas de AJ&JA Redolfi SRL, aprovecha las oportunidades del entorno externo, ataca directamente las debilidades para revertirlas, logrando solidez para enfrentar las amenazas del entorno.

La evaluación de la propuesta incluye como indicador el retorno de inversión, que es de \$2.78 por peso invertido en el transcurso de los tres años que dura el horizonte de la planeación. Se considera que el proyecto es viable y que la empresa obtendrá importantes beneficios de su implementación. La evaluación cualitativa consiste en cuestionarios, tanto para empleados como para clientes, que midan el desempeño global de la empresa.

Se recomienda que en proyectos futuros se realicen las evaluaciones correspondientes para la incorporación de productos saludables y para necesidades nutricionales específicas, siendo una tendencia creciente y con gran valor agregado.

También se propone realizar estudios de factibilidad para la apertura de un salón de venta en la ciudad de Córdoba, lo que ampliaría considerablemente el mercado y redundaría en aumentos de rentabilidad al vender de manera directa a los consumidores finales.

Por último, se recomienda también realizar acciones de clima organizacional, consistentes en jornadas que fomenten el compañerismo y el sentido familiar que propone AJ&JA Redolfi SRL en su visión corporativa.

Plan estratégico integral para AJ&JA Redolfi SRL

5.2.10 Diagrama de Gantt

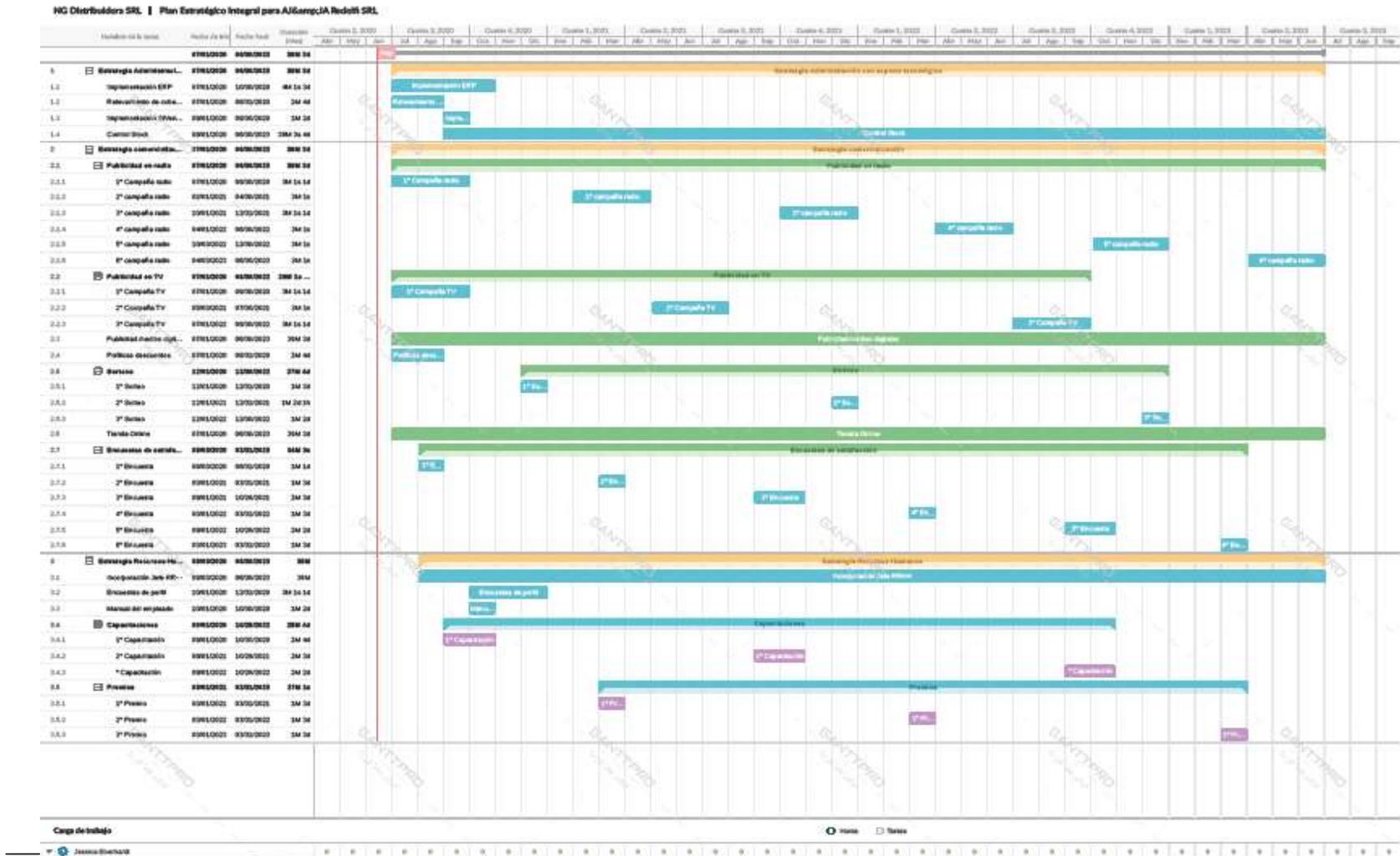


Ilustración 13. Diagrama de Gantt (Elaboración propia)

7. BIBLIOGRAFIA

- Adimza. (2020). *Asociación de diseñadores de Mendoza*. Obtenido de <https://adimza.org/>
- Araya Leandro, A. (2017). *Modelos de planeación estratégica en empresas familiares*.
- Cadena 3. (2020). *Cadena 3*. Obtenido de <https://comercial.cadena3.com/pdf/tarifas/archivo-tarifas-completo.pdf>
- CAME. (2020). *recame.org.ar*. Obtenido de https://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Ventas-minoristas-pymes_-resultados-del-mes-de-febrero-2020.1724.html
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill.
- Córdoba Software. (2020). *Sinergis*. Obtenido de <https://www.sinergis.com.ar/imagenes-del-sistema>
- CPCE CBA. (2020). *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*. Obtenido de <https://cpcecba.org.ar/tecnica/resoluciones?idr=161>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). Prentice Hall.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). Pearson.
- Despegar. (2020). *Despegar*. Obtenido de https://www.despegar.com.ar/trip/accommodations/detail/6adebf7bd07842a496ca9be54d79e70726533134?searchParams=RkgvQ0lUXzE0NDUvQ0lUXzYzODEvMjAyMS0wMS0xNy8yMDIxLTAxLTI0L0NJVF82MzgxLzlwMjEtMDEtMTcvMjAyMS0wMS0yNC8yfEgxOkgsRjA6RixYUzpwYUw%3D%3D&hotel_product_id=
- El Doce TV. (2020). *El Doce TV*. Obtenido de http://www.eldoce.com.ar/comercial/mediakit_digital.pdf
- Fernandez Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fravega. (2020). *Fravega*. Obtenido de <https://www.fravega.com/p/celular-libre-samsung-galaxy-s10-plus-negro-781219>
-

- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García Cali, E., & Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Revista Espacios.
- González Unzueta, C. (2020). *Caso Redolfi 2020*. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral*. Cengage.
- INDEC. (Enero de 2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf
- Kantar, W. (2020). *Revista Mercado*. Obtenido de <https://mercado.com.ar/protagonistas/perspectivas-del-consumidor-argentino-2020/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- La Nación. (11 de Septiembre de 2019). *Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro*. Buenos Aires.
- Manfredi, M. (2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Con-inflacion-estimada-en-417-para-2020-preven-tasas-negativas-para-los-ahorristas-20200204-0041.html>
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Revista electrónica de investigación educativa.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Noriega, E., Suarez, F., Vengoechea, J., & Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las Pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios*, 39, 18.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor. Una herramienta de pensamiento estratégico*. Maracaibo: Telos.
- Redolfi, P. (2008). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ&JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Trabajo Final de Graduación, Córdoba.
- redolfisrl.com.ar*. (04 de 2020). Obtenido de <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Saade, R. E. (2017). *Importancia de la formulación estratégica en Pymes familiares. Caso SISTELCO SRL*. Tesis de posgrado, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires.
- Serroels Carranza, J. P. (2018). Los métodos de planificación estratégica. Un análisis comparativo de distintos métodos. *Visión Conjunta*(19).

tarifario.org. (2020). *Aranceles de Diseño Argentina 2020*. Obtenido de <https://tarifario.org/>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos* (18 ed.). McGraw Hill.

Trade&Retail. (2020). ¿Cómo será el consumidor argentino 2020? *Trade Media Argentina*, recuperado en https://tradeyretail.com/388_como-sera-el-consumidor-argentino-2020. Obtenido de https://tradeyretail.com/388_como-sera-el-consumidor-argentino-2020

Tuma, D. (Febrero de 2019). *Las empresas familiares son el motor de la economía del desarrollo y Argentina no es la excepción*. Identidad21.

Winokur, P. (2019). *A24*. Obtenido de https://www.a24.com/politica/10-desafios-argentina-2020-01012020_HyceE7Y1L

8. ANEXO

Anexo A

Aclaraciones sobre los costos de la estrategia de administración con soporte tecnológico:

Para el Plan I se tomó como referencia el precio proporcionado telefónicamente por Córdoba Software, una empresa que desarrolla software de gestión con varios años de trayectoria y especializada en distribuidores mayoristas. El precio sugerido de implementación es de \$350000 y ofrecen un servicio de asistencia mensual con un valor de \$25000. El plazo de la asistencia está considerado durante el horizonte del análisis. El proveedor aclara que se trata de valores estimados, ajustando en cada caso particular por las necesidades específicas de cada cliente.

Para el Plan II, se toma en cuenta la contratación eventual de 5 colaboradores durante el plazo de 5 días, con un costo por empleado por día de \$2000. La tarea a realizar es el relevamiento de potenciales negocios en las distintas localidades, apuntando nombre, dirección, teléfono y tipo de establecimiento.

Para el Plan III, se toma como referencia la implementación del software SI Ventas, también proporcionado por Córdoba Software, en los teléfonos celulares de los vendedores. Se presume que la empresa ha otorgado estos elementos previamente a los vendedores. El costo de implementación es de \$95000 y posee un costo mensual de \$15000 por el uso de servidores, también considerando como plazo el horizonte de la planeación, 36 meses.

Para el Plan IV, se toma la utilización de la herramienta de software principal y se considera el salario tanto del jefe de depósito como del auxiliar administrativo, teniendo en cuenta que realizarán una tarea adicional a las ya establecidas. Estos puestos se encuentran cubiertos en la actualidad, por lo que la empresa no debería incurrir en costos adicionales, sino readecuar las tareas para cumplir con el nuevo requerimiento.

Se muestran a continuación gráficas del software que interesan a los planes detallados, así como las planillas sugeridas para realizar relevamiento de comercios y controles de stock.

1) Software de gestión integral Aikon ERP

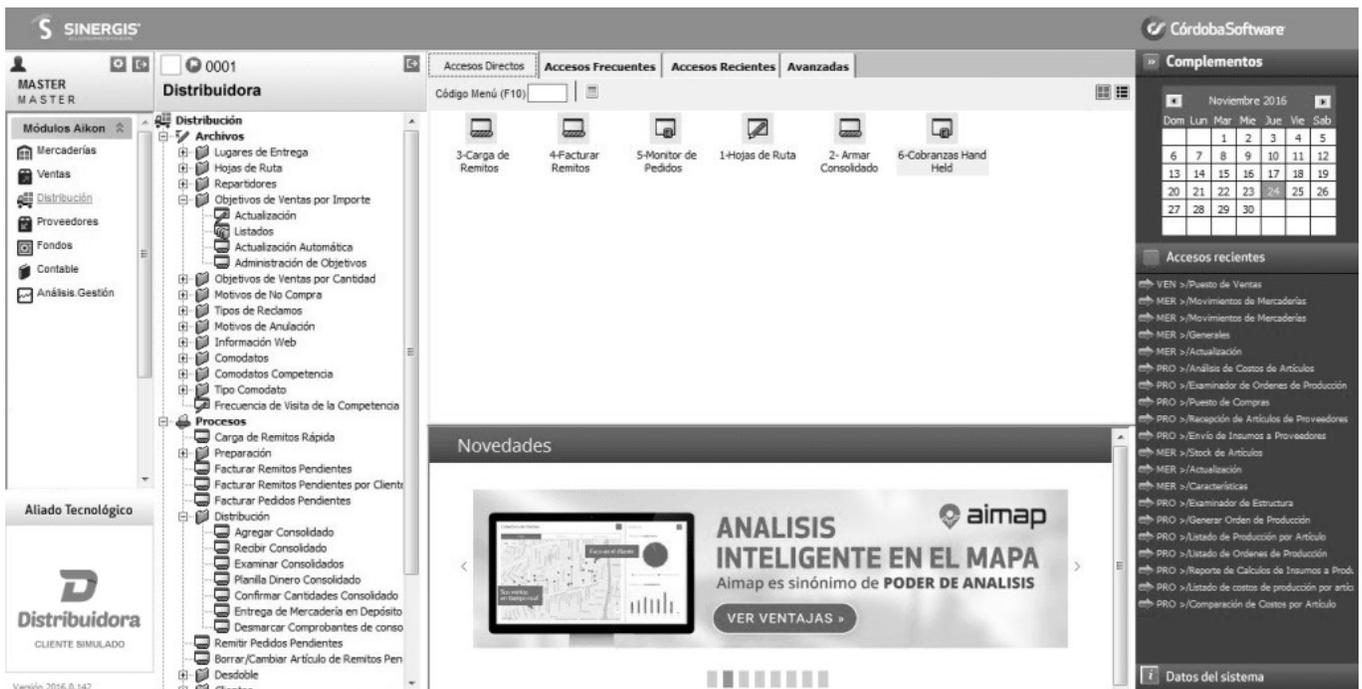


Ilustración 2. Ventana principal Aikon ERP (Córdoba Software, 2020)

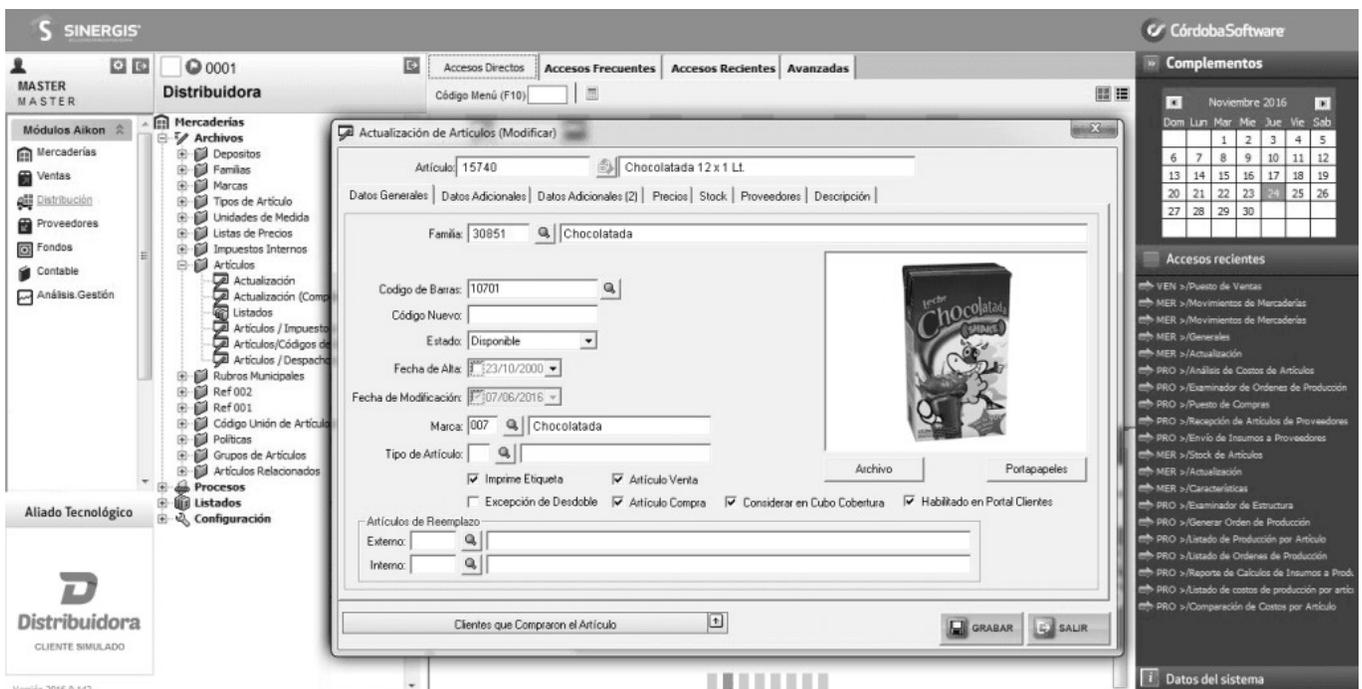


Ilustración 3. Ficha de Producto Aikon ERP (Córdoba Software, 2020)



Ilustración 4. Tablero de indicadores Aikon ERP (Córdoba Software, 2020)

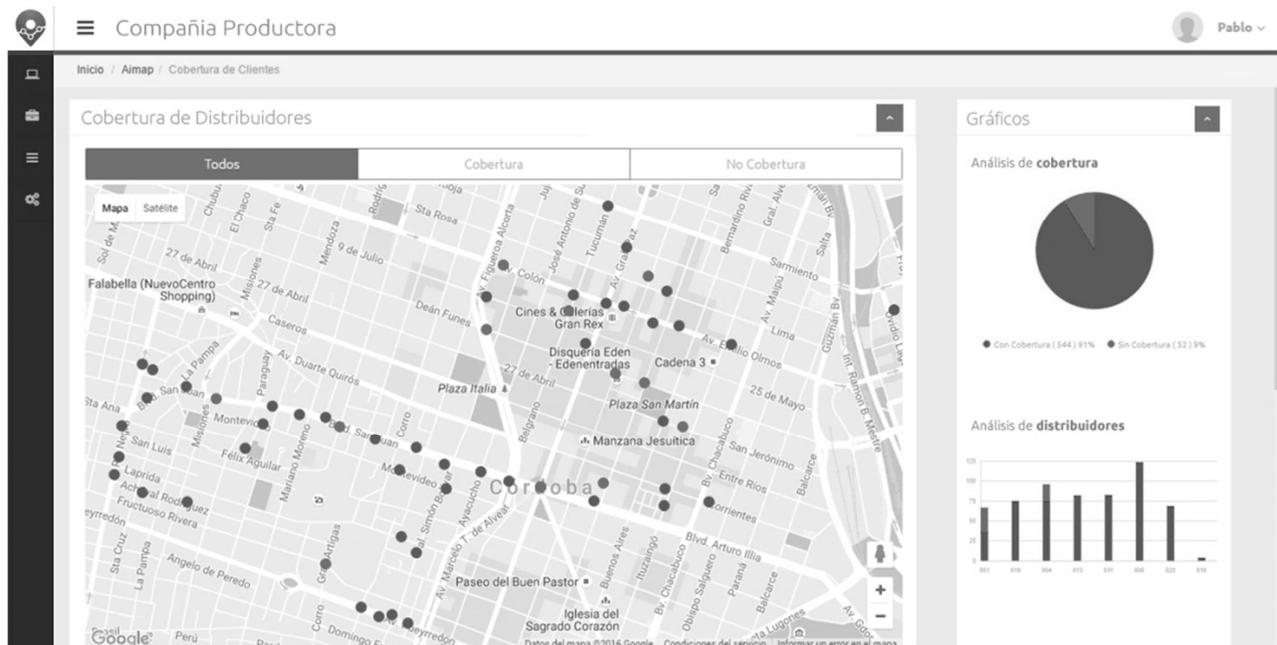


Ilustración 5. Tablero Aimap de cobertura (Córdoba Software, 2020)

Plan estratégico integral para AJ&JA Redolfi SRL

2) Ejemplo hoja de relevamiento

N	Cod. Cliente	Nombre del comercio	Rubro	Observación del comercio	Tipo de Comerc	Localidad	Rad	Ma	Dirección (Calle y Altura)	Altura	Fecha de Alta
1	ONC001		KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	7	5	EL SALVADOR	(1100-1200)	jul-20
2	ONC002		MINI MERCADO		DESP/ SUPER	ONCATIVO	7	11	URUGUAY	(700-800)	jul-20
3	ONC003	"NUESTROS SABORES"	DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	7	16	URUGUAY	(500-600)	jul-20
4	ONC004	"DA-JO-MAR"	DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	8	5	LA RIOJA	(300-400)	jul-20
5	ONC005		PANADERIA		OTROS	ONCATIVO	8	11	SANTIAGO DEL ESTERO	(100-200)	jul-20
6	ONC006		DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	8	12	ALBERDI	Nº 529	jul-20
7	ONC007		DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	8	17	SANTA FE	(0-100)	jul-20
8	ONC008		DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	8	17	SANTA FE	(0-100)	jul-20
9	ONC009	"LAS MELLIS"	DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	8	19	TUCUMÁN	(0-100)	jul-20
10	ONC010		PANADERIA		OTROS	ONCATIVO	8	27	YAPEYÚ	Nº 65	jul-20
11	ONC011		KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	8	28	BUENOS AIRES	(0-100)	jul-20
12	ONC012		KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	8	30	TUCUMÁN	(0-100)	jul-20
13	ONC013	ESSO	ESTACIÓN DE SERVICIO		KIOSCO	ONCATIVO	9	3	RUTA 9 KM 629		jul-20
14	ONC014	COMBUSTIBLES ONCATIVO	ESTACIÓN DE SERVICIO		KIOSCO	ONCATIVO	9	7	SAN MARTIN	Nº 38	jul-20
15	ONC015	"TATIS"	KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	9	8	SAN MARTIN	Nº 179	jul-20
16	ONC016	ESPIRITU SANTO	COL. PRIMARIO Y SECUNDARIO		KIOSCO	ONCATIVO	9	10	BELGRANO	Nº 171	jul-20
17	ONC017		PANADERIA		OTROS	ONCATIVO	9	15	LAMADRID	Nº 279	jul-20
18	ONC018		VERDULERIA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	9	17	MAIPU	Nº 234	jul-20
19	ONC019	"COSAS RICAS"	PANADERIA		OTROS	ONCATIVO	9	19	BELGRANO	Nº 245	jul-20
20	ONC020	"CECI-BELL"	DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	9	20	MAIPÚ	(100-200)	jul-20
21	ONC021	"MANU"	KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	9	21	SAN MARTIN	Nº 256	jul-20
22	ONC022	"LIBERTAD"	KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	9	30	LA PLATA	(400-500)	jul-20
23	ONC023	COLÓN	DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	10	2	COLÓN	(300-400)	jul-20
24	ONC024	"DON ENRIQUE"	ALMACEN (VINERIA)		DESP/ SUPER	ONCATIVO	10	5	COLÓN	Nº 76	jul-20
25	ONC025		DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	10	5	COLÓN	(100-200)	jul-20
26	ONC026	"CAIRELES"	REGALERIA		OTROS	ONCATIVO	10	5	COLÓN	Nº 130	jul-20
27	ONC027	"LA ESTRELLITA"	REGALERIA		OTROS	ONCATIVO	10	5	COLÓN	Nº 116	jul-20
28	ONC028	"ALEGRIA"	COTILLON		OTROS	ONCATIVO	10	5	COLÓN	Nº 106	jul-20
29	ONC029		KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	10	10	PUEYRREDÓN	(200-300)	jul-20
30	ONC030	"LA NEGRITA"	KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	10	10	SAN LORENZO Y MITRE		jul-20
31	ONC031		DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	10	11	PELLEGRINI	(400-500)	jul-20
32	ONC032		KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	10	12	COLÓN	(400-500)	jul-20
33	ONC033	"LOS 3 HERMANOS"	DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	10	12	PELLEGRINI Y SAN LORENZO		jul-20
34	ONC034		KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	10	12	SAN LORENZO	(400-500)	jul-20
35	ONC035		REGALERIA		OTROS	ONCATIVO	11	2	SAEZ PEÑA	(400-500)	jul-20
36	ONC036		DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	11	4	MITRE	Nº 370	jul-20
37	ONC037		PANADERIA		OTROS	ONCATIVO	11	5	MITRE	(300-400)	jul-20
38	ONC038		DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	11	9	PUEYRREDÓN	Nº 421	jul-20
39	ONC039	"DRILO"	DESPENSA		DESP/ SUPER	ONCATIVO	12	2	PELLEGRINI	(500-600)	jul-20
40	ONC040	ROSA	KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	12	2	LARREA	Nº 432	jul-20
41	ONC041	LUNITA	KIOSCO-REGALERIA		KIOSCO	ONCATIVO	12	5	MITRE Y PASO		jul-20
42	ONC042		KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	12	6	SARMENTO Y PASO		jul-20
43	ONC043	"JU - KAR"	KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	12	11	PELLEGRINI	(600-400)	jul-20
44	ONC044		PANADERIA		OTROS	ONCATIVO	13	1	SARMENTO Y SAEZ PEÑA		jul-20
45	ONC045	"ESPIGA DORADA"	PANADERIA		OTROS	ONCATIVO	13	2	25 DE MAYO	Nº 384	jul-20
46	ONC046	"SAN ISIDRO"	FARMACIA		OTROS	ONCATIVO	13	4	PASO	Nº 72	jul-20
47	ONC047	"EL FLACO"	KIOSCO		KIOSCO	ONCATIVO	13	8	25 DE MAYO Y LARREA		jul-20
48	ONC048	"DELFIN"	SUPERMERCADO		DESP/ SUPER	ONCATIVO	13	8	PASO	Nº 101	jul-20
49	ONC049	"COPPAR"	FARMACIA		OTROS	ONCATIVO	13	8	25 DE MAYO	(600-650)	jul-20
50	ONC050	JOSÉ MARIA PAZ	COLEGIO PRIMARIO		KIOSCO	ONCATIVO	13	11	25 DE MAYO	Nº 700	jul-20

Ilustración 6. Ejemplo hoja de relevamiento (Elaboración propia)

3) Controles de inventario

Planilla de recuento de Stock - Depósito: -

Nro.Control: 0013 - Fecha: 12/06/2020						
Código	Descripción	Marca	Rubro	Adicional Ca	[Depo:02]	[Depo:01]
CM 1180	GEO - FLYNN PAFF VAINILLA/FRUTILLA X	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 1594	GEO - FLYNN PAFF TUTTI BOLSA X 16 UNID	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 1674	GEO - FLYNN CONF. ACID. XTREMO X 50 GR	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 265	GEO - FLYNN PAFF BANANA X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 266	GEO - FLYNN PAFF UVA X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 267	GEO - FLYNN PAFF NARANJA X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2676	GEO - FLYNN CONF ACIDO EXTR 12U X 27 GR	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 273	GEO - FLYNN PAFF TUTTI FRUTI X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2801	GEO - FLYNN PAFF ANANA TROP X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2808	GEO - FLYNN PAFF TRI SABOR X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2809	GEO - FLYNN PAFF MANDARINA LIMON X 70	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2810	GEO - FLYNN PAFF XXL TUTTI X 24 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2811	GEO - FLYNN PAFF XXL 2 X 24 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2819	GEO - FLYNN PAFF YOGUR DURAZNO/VAINILLA	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 282	GEO - FLYNN PAFF CONF FRU X 50 GR.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2820	GEO - FLYNN PAFF YOGUR BANANA/FRUTILLA	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 284	GEO - FLYNN PAFF MANZANA X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 285	GEO - FLYNN PAFF FRUTILLA X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 296	GEO - FLYNN PAFF PINTA LENG X 70 UN.	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2960	GEO - MINI CONF. FLYNN TUT X 30 GRS	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2993	GEO - FLYNNIES SURTIDOS X 200 UNID NUEVO	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2994	GEO - FLYNNIES YOGHURT X 200 UNID NUEVO	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM 2995	GEO - CEBRITAS MAST FRUT VAINILLA 200 UN	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]
CM2803	GEO - CARAM. MR. MONKEY TUTTI X 32 U	GEORGALOS	CARAMELOS MASTICABLES		[]	[]

Ilustración 7. Ejemplo de Programación de control de stock (Elaboración propia)

Carga de Stock de Productos

Seleccionar Depósito de Mercadería

Depósito: 01 Principal de Venta

Orden

- por Artículo
- por Descripción
- por Adicional Caracter

Valorizar Mercadería Segun Lista de Precios

Lista de Precios: 01 Distribucion Ver precios con I.V.A.

Carga de Información

Ingrese Número de Control de Stock: 0013

Código	Descripción	Adicional Caracter	Stock Recuento
CM 1180	GEO - FLYNN PAFF		0,00
CM 1594	GEO - FLYNN PAFF TUTTI BOLSA X		0,00
CM 1674	GEO - FLYNN CONF. ACID. XTREMO		0,00
CM 265	GEO - FLYNN PAFF BANANA X 70		0,00
CM 266	GEO - FLYNN PAFF UVA X 70 UN.		0,00
CM 267	GEO - FLYNN PAFF NARANJA X 70		0,00
CM 2676	GEO - FLYNN CONF ACIDO EXTR 12U		0,00
CM 273	GEO - FLYNN PAFF TUTTI FRUTI X		0,00
CM 2801	GEO - FLYNN PAFF ANANA TROP X		0,00
CM 2808	GEO - FLYNN PAFF TRI SABOR X 70		0,00
CM 2809	GEO - FLYNN PAFF MANDARINA		0,00
CM 2810	GEO - FLYNN PAFF XXL TUTTI X 24		0,00
CM 2811	GEO - FLYNN PAFF XXL 2 X 24 UN.		0,00
CM 2819	GEO - FLYNN PAFF YOGUR		0,00
CM 282	GEO - FLYNN PAFF CONF FRU X 50		0,00
CM 2820	GEO - FLYNN PAFF YOGUR		0,00
CM 284	GEO - FLYNN PAFF MANZANA X 70		0,00

ACEPTAR CANCELAR

Ilustración 8. Carga de conteo de stock en Aikon ERP (Elaboración propia)

Anexo B

Aclaraciones sobre los costos de la estrategia de comercialización:

Para el Plan I, se toma como referencia el precio por segundo de publicidad en medios radiales, la tarifa publicada por Cadena 3 para la plaza FM Córdoba. La acción durará 3 meses y se repetirá 2 veces por año por el horizonte de la planeación. La publicidad tendrá una duración de 20 segundos grabada previamente por un locutor profesional. En el caso de la publicidad en televisión, se toma como referencia el precio por segundo de pauta en Canal 12 para el segmento horario de “El Show del Lagarto”. La pauta tendrá una duración de 15 segundos en formato video a reproducirse en los cortes comerciales dentro del horario de programación. El spot será grabado previamente por un agente especializado.

Grabación de spot para radio: \$5221 (tarifario.org, 2020)

Grabación de spot formato video: \$25704 (tarifario.org, 2020)

Precio publicidad radio:

Valor del segundo: \$280 + IVA (Ver Anexo)

Publicidad de 20 segundos, cinco veces por semana durante 12 semanas. La acción se repite 2 veces por año durante 3 años.

$\$280 * 1.21 * 20 \text{ segundos} * 5 \text{ veces por semana} * 12 \text{ semanas} * 6 \text{ veces} = \mathbf{\$2.439.360}$

Precio publicidad televisión:

Valor del segundo: \$1290 + IVA (ver Anexo)

Publicidad 15 segundos, cinco veces por semana durante 12 semanas. La acción se repite 1 vez por año durante 3 años.

$\$1290 * 1.21 * 15 \text{ segundos} * 5 \text{ veces por semana} * 12 \text{ semanas} * 3 \text{ veces} = \mathbf{\$4.214.430}$

Total del Plan I: \$6.684.715

Para el Plan II, se toma como referencia el precio del diseño de una estrategia de marketing digital y un mantenimiento mensual por la gestión en las distintas comunidades. El diseño de la estrategia tiene un costo de \$26040 (Adimza, 2020) y la

gestión de comunidades tiene un costo individual mensual de \$10040 (tarifario.org, 2020). Se pretende que este plan de marketing se mantenga durante todo el horizonte de la planeación, es decir 36 meses, utilizando 3 canales distintos.

$$\$26040+(\$10040*3)*36 = \mathbf{\$1110360}$$

Para el Plan III, se toma como referencia el costo que afronta la empresa cada vez que efectúa una venta con descuento. Es importante que en este paso se logren negociaciones con los proveedores para así trasladar descuentos. Se tomará como referencia que, del total de ventas, sólo el 10% se efectúa con descuentos afrontados por la empresa.

Para el Plan IV, se toma el precio de un viaje a Río de Janeiro para 2 personas por 7 noches, tomando como referencia el precio publicado por la plataforma Despegar.com. Se recomienda que estos sorteos sean anuales.

Para el Plan V, se tomará el precio de desarrollo web de una tienda online, con integración al sistema informático. El costo de desarrollo integral de página web es de \$112161 (Adimza, 2020). La integración con el sistema informático se estima en aproximadamente \$75000, con costo mensual de mantenimiento de \$6500, por todo el horizonte de planificación.

Para la realización del Plan VI, se recomienda que las encuestas de satisfacción sean realizadas de manera online, a través del envío por correo electrónico de formularios web diseñados para tal caso. Será tarea de la gerencia de ventas asignar responsabilidades para sistematizar los resultados.

Se incluyen a continuación tarifarios y ejemplos que ayudaron en la formulación de costos.

1) Publicidad en Cadena 3

FM CÓRDOBA

TARIFA Y PROGRAMACIÓN

Emisión Radial - Vigencia desde el 1º de noviembre de 2019



SECTOR/HORARIO	PROGRAMA	Valor Seg. *
Lunes a Viernes		
24:00 a 06:00	Sensaciones (**Lunes 00:00 a 06:00)	\$ 150,00.-
06:00 a 08:30	Se Puede ser Feliz a las 6 de la Mañana	\$ 240,00.-
08:30 a 12:30	Animáte	\$ 280,00.-
12:30 a 16:00	Estamos como queremos	\$ 240,00.-
16:00 a 20:00	Subí que te llevo	\$ 280,00.-
20:00 a 23:00	Nunca es Tarde	\$ 240,00.-
23:00 a 01:00	Con Vos....	\$ 240,00.-
Sábados		
01:00 a 06:00	Sensaciones	\$ 150,00.-
06:00 a 09:00	Bien Arriba!	\$ 240,00.-
09:00 a 13:00	Dementes	\$ 280,00.-
13:00 a 18:00	Vení	\$ 240,00.-
18:00 a 21:00	Oldies	\$ 240,00.-
21:00 a 01:00	Los Más Pedidos	\$ 240,00.-
Domingos		
01:00 a 07:00	Sensaciones	\$ 150,00.-
07:00 a 10:00	Bien Arriba!!	\$ 240,00.-
10:00 a 14:00	Hit Parade	\$ 240,00.-
14:00 a 19:00	Música 360	\$ 240,00.-
19:00 a 24:00	Los Más Pedidos	\$ 240,00.-

* ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA.

ADICIONALES

- Hora, temperatura, humedad 30%
- Auspicios - Micros 30% (Publicidad Mínima a emplear en cada emisión: 20")
- PNT 30% (Publicidad Mínima a emplear en cada emisión: 30")
- Horarios determinados 30% (Condicional, según disponibilidad)
- Partidos Políticos (cualquier horario) 30% (Contado Anticipado)

COMPUTO

- Las piezas publicitarias enviadas en soporte de grabación se computarán por medición cronométrica
- Las piezas publicitarias enviadas en texto, se computarán conforme al siguiente coeficiente de conversión: 1,5 palabras = 1 segundo

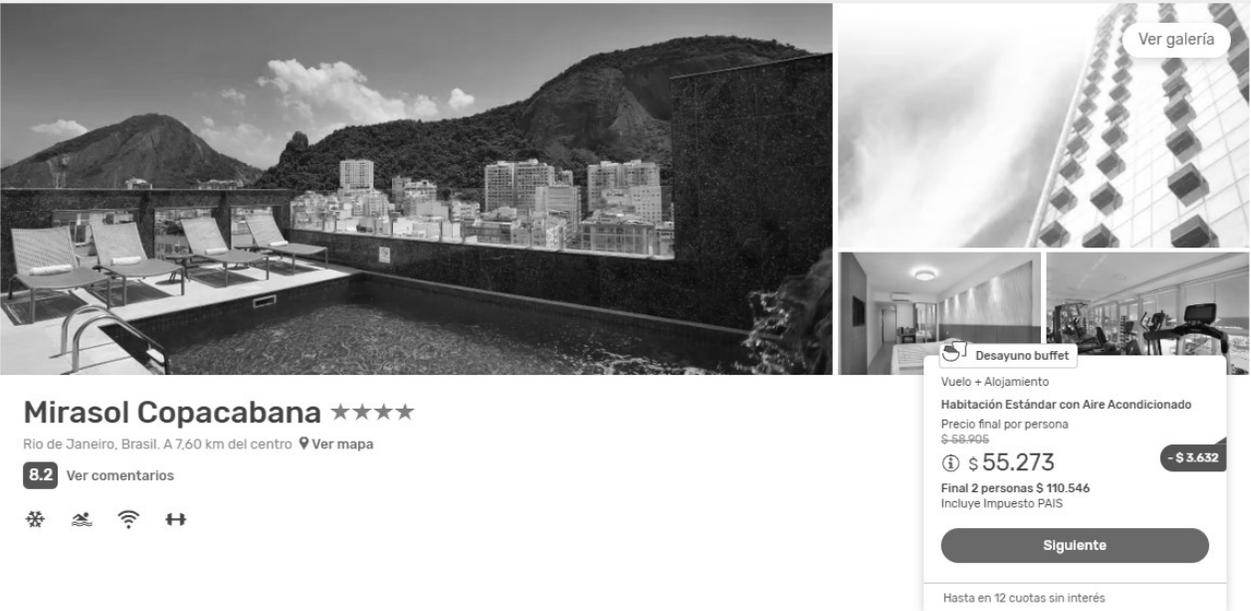
MENCION MÍNIMA 10 (DIEZ) SEGUNDOS

Alvear 139 – 5000 Córdoba – República Argentina
 Tel.: (54 - 351) 526 0597 – Fax (54 - 351) 526 0584 / E-mail: gcom@cadena3.com.ar

Ilustración 9. Tarifario Cadena 3 (Cadena 3, 2020)

3) Sorteo de viaje para 2 personas para clientes

Tu viaje a Rio de Janeiro [Ver resumen](#)



The advertisement features a large main image of a rooftop pool with lounge chairs overlooking the Rio de Janeiro skyline and mountains. To the right, there is a gallery of smaller images showing hotel rooms and a gym. A price breakdown box is overlaid on the bottom right of the gallery.

Mirasol Copacabana ★★★★★

Rio de Janeiro, Brasil. A 7,60 km del centro [Ver mapa](#)

8.2 Ver comentarios

🌿 🏊 📶 🛠

Desayuno buffet

Vuelo + Alojamiento

Habitación Estándar con Aire Acondicionado

Precio final por persona
\$-68.906

📄 \$ 55.273 **-\$ 3.632**

Final 2 personas \$ 110.546
Incluye Impuesto PAIS

Siguiente

Hasta en 12 cuotas sin interés

Ilustración 11. Presupuesto Viaje a Brasil (Despegar, 2020)

Anexo C

Aclaraciones sobre los costos de la estrategia de recursos humanos:

Para el Plan I, se define el salario bruto del Jefe de Recursos Humanos en \$165000 mensuales, más \$37950 de contribuciones patronales. El salario de los jefes o gerentes de recursos humanos varía mucho de acuerdo a la industria, la cantidad de empleados y la experiencia. El valor tomado obedece a un relevamiento en portales como LinkedIn para lograr una aproximación. La organización determinará de qué manera se ajusta este valor a sus políticas y hará las modificaciones correspondientes.

Valor mensual total: $\$202950 * 13 * 3$ años (horizonte de planeación)

El Plan II depende de la incorporación del jefe de recursos humanos y no genera costos adicionales a la empresa para su implementación.

El Plan III también depende de la incorporación del jefe de recursos humanos, tiene un tratamiento idéntico al plan anterior.

Para el Plan IV se toma como referencia un presupuesto brindado por la consultora Adecco, solicitado vía mail, para una capacitación de 8 horas en técnicas de venta y negociación. El costo es de \$48400 por capacitación.

Para el Plan V, se tiene en cuenta el precio de una PC o un Smartphone extraídos de la página web de Frávega. Los premios son anuales y pueden ser otros que sean valorados tanto por la empresa como por los vendedores. Se toma en cuenta un valor promedio de \$75000 por premio.

Se propone a continuación una reforma en el organigrama de la empresa, con la incorporación de un área de Recursos Humanos, dependiente de la Gerencia de Administración y Finanzas.

1) Organigrama de AJ&JA Redolfi SRL con incorporación de área

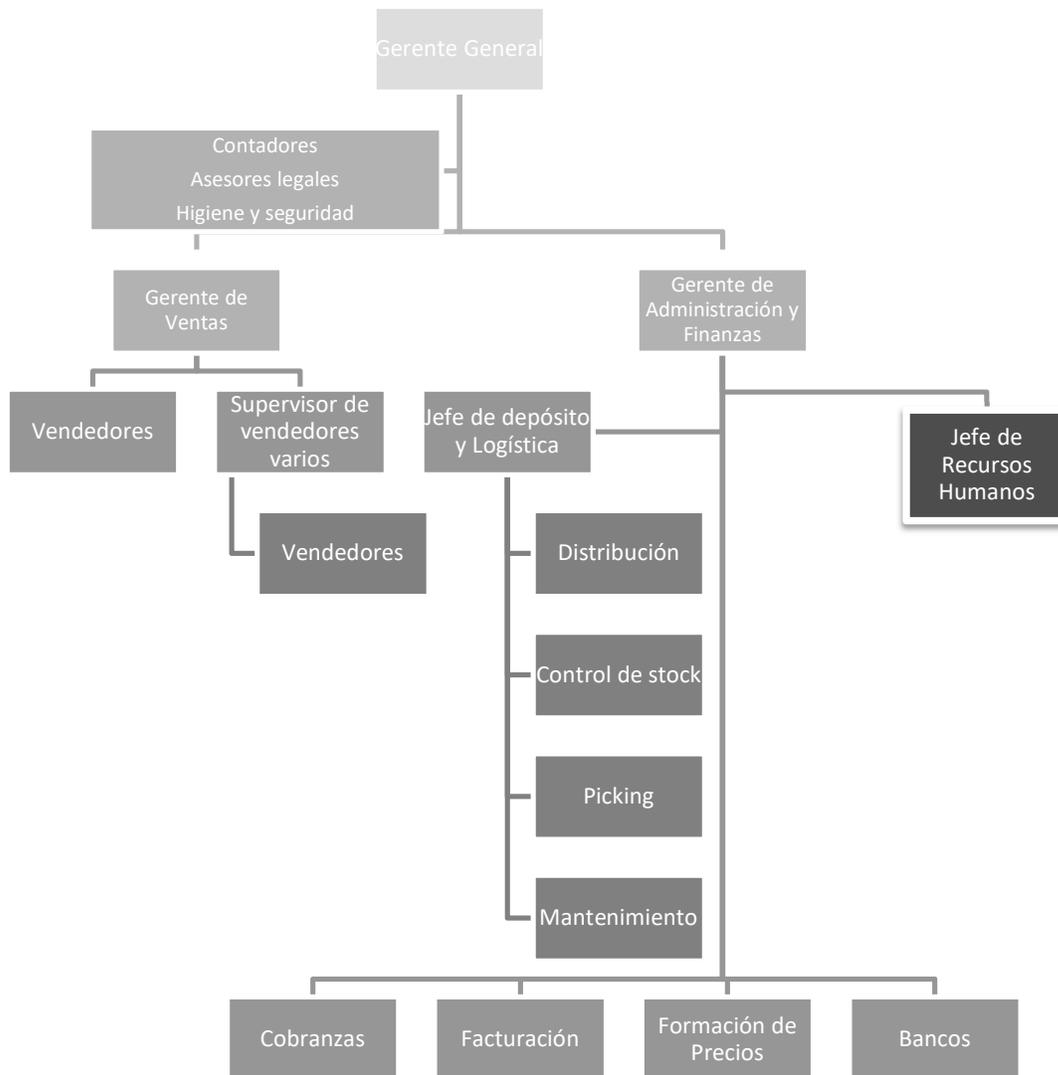


Gráfico 1. Organigrama AJ&JA Redolfi SRL (Redolfi, 2008)

- 2) Presupuesto de capacitación en técnicas de venta y negociación, consultora Adecco.



Adecco
Training & Consulting

Junio 2020

Técnicas de Ventas y Negociación

NB
DISTRIBUIDORA MAYORISTA

Adecco
Training & Consulting

Presupuesto

Capacitación	Duración	Número de Alumnos	Inversión
Técnicas de Ventas y Negociación	8 Horas	Hasta 20 personas	\$ 40.000 + IVA

La oferta incluye

- Plataforma virtual
- Material, dinámicas y ejercicios
- Encuestas de satisfacción y su respectivo informe.
- Certificados de asistencia

La oferta no incluye

- Iva.
- Impresión de material.

Ilustración 12. Presupuesto Capacitación

Fuente: Presupuesto brindado por mail por la consultora Adecco.

3) Premios por desempeño para vendedores

The image displays two screenshots of the Frávega website's product pages. The top screenshot is for an Acer laptop, and the bottom screenshot is for a Samsung smartphone. Both pages feature a navigation bar with categories like 'Tv, Audio y Vídeo', 'Celulares, Notebooks y Tecnología', and 'Electrodomésticos y Aires Ac.'. The Acer page shows a 'Notebook Acer 15,6" i3-7020U 4GB 1TB A315-53-32BP' with a price of \$74,999 (6% OFF from \$79,999) and a 'COMPRAR' button. The Samsung page shows a 'Celular Libre Samsung Galaxy S10 Plus Negro' with a price of \$83,999 and a 'COMPRAR' button. Both pages also include a search bar, a 'Mi cuenta' link, and a 'Carrito' icon.

Ilustración 13. Precios de referencia para premios por desempeño (Fravega, 2020)

Anexo D

El caso Redolfi dispone de los siguientes datos:

COSTOS			
	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Rubro Almacen	188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del ejercicio	318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costo de Ventas			
Existencia inicial	22.944.320,74	18.355.456,59	7.000.000,00
Mercaderías de Reventa Alimentos	13.669.230,86	10.935.384,69	4.000.000,00
Mercaderías de Reventa Perfumería	9.275.089,88	7.420.071,91	3.000.000,00
Compras	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50
Mercaderías Totales	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50
Existencia final	53.142.941,30	22.944.320,74	18.355.456,59
Mercadería Rubro Almacén	21.703.710,32	9.275.089,88	7.420.071,91
Mercadería Rubro Cigarrillos y golosinas	31.439.230,97	13.669.230,86	10.935.384,69
Total Costo de Ventas computable al ejercicio	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Resultado Bruto	171.428.020,34	146.699.527,03	131.705.046,20

Tabla 4. Estado de Resultados 2018 AJ&JA Redolfi SRL (**González Unzueta, 2020**)

Teniendo en cuenta el índice de precios al consumidor publicado por Índex para el año 2019 (INDEC, 2020), y suponiendo que la empresa vendió la misma cantidad en unidades durante el 2019 y que el aumento de los precios fue idéntico al índice de precios, se presenta el Estado de Resultados supuesto para 2019:

COSTOS			
	al 31/12/2019		al 31/12/2018
Ventas Rubro Almacén	\$	290.121.223,44	\$ 188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$	200.281.838,86	\$ 130.222.261,94
Total Ventas del ejercicio	\$	490.403.062,29	\$ 318.857.647,78
Costo de Ventas			
Existencia inicial	\$	35.288.365,30	\$ 22.944.320,74
Mercaderías de Reventa Alimentos	\$	21.023.277,06	\$ 13.669.230,86
Mercaderías de Reventa Perfumería	\$	14.265.088,24	\$ 9.275.089,88
Compras	\$	273.192.245,42	\$ 177.628.248,00
Mercaderías Totales	\$	273.192.245,42	\$ 177.628.248,00
Existencia final	\$	81.733.843,72	\$ 53.142.941,30
Mercadería Rubro Almacén	\$	33.380.306,48	\$ 21.703.710,32
Mercadería Rubro Cigarrillos y golosinas	\$	48.353.537,24	\$ 31.439.230,97
Total Costo de Ventas computable al ejercicio	\$	226.746.767,01	\$ 147.429.627,44
Resultado Bruto	\$	263.656.295,29	\$ 171.428.020,34

Tabla 5. Estado de Resultados 2019 (Elaboración propia)

Anexo E*Honorarios Profesionales*

Se tomará como referencia el valor publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, en la resolución N° 72/19, sobre estudios de factibilidad de proyectos de inversión, que establece en su artículo 96 el importe de \$34706,27 por estudio. (CPCE CBA, 2020)

El importe final de honorarios se establece en **\$104118** para el estudio de las 3 estrategias.

Anexo F1) *Indicadores clave de gestión de ventas*

Se detallan a continuación una serie de indicadores de la gestión comercial que ayudarán a la empresa a evaluar el desempeño logrado en cobertura y efectividad por la fuerza de ventas.

Total de clientes: todos los clientes detallados en la hoja de relevamiento.

$$a) \text{ Cobertura} = \frac{\text{Clientes visitados}}{\text{Total de clientes}}$$

$$b) \text{ Efectividad de visita} = \frac{\text{Clientes que compraron}}{\text{Clientes visitados}}$$

$$c) \text{ Efectividad de compra} = \frac{\text{Clientes que compraron}}{\text{Total de clientes}}$$

$$d) \text{ Ticket promedio} = \frac{\text{Monto vendido}}{\text{Clientes que compraron}}$$

$$e) \text{ Clientes activos} = \frac{\text{Clientes que compraron al menos 1 vez al mes}}{\text{Total de clientes}}$$

$$f) \text{ Incorporación de clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos que compraron al menos 1 vez al mes}}{\text{Total de clientes}}$$

$$g) \text{ Deserción de clientes} = \frac{\text{Clientes que no compraron en el mes}}{\text{Total de clientes}}$$

$$h) \text{ Incorporación neta de clientes} = \frac{\text{Diferencia entre incorporación y deserción de clientes en el mes}}{\text{Total de clientes}}$$

2) Encuesta de satisfacción de clientes

Cliente:		Fecha:				
Encuesta satisfacción de clientes		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los vendedores poseen aspecto pulcro y ordenado					
2	Los repartidores poseen aspecto pulcro y ordenado					
3	Los sistemas de transporte de la distribuidora están limpios y bien conservados					
4	Los vendedores son amables y accesibles					
5	Los repartidores son amables y confiables					
6	La mercadería llegó en el tiempo y forma pactados					
7	El servicio se prestó sin errores					
8	Consigo fácilmente información sobre los productos y servicios que ofrece la distribuidora					
9	Me entero de las ofertas y promociones que ofrece la distribuidora					
10	Los productos son de calidad y poseen buena fecha de vencimiento					
11	El vendedor me proporciona atención personalizada					

12	El repartidor me proporciona atención personalizada					
13	La distribuidora se ocupa de solucionar los problemas que se me presentan.					
14	La distribuidora posee precios bajos comparado con los competidores					
15	El surtido de productos que ofrece la distribuidora es adecuado para mi negocio					

Tabla 6. Encuesta de satisfacción de clientes (Elaboración propia)

3) Encuesta de satisfacción a empleados

Empleado:		Fecha:				
Encuesta satisfacción de empleados		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Los gerentes de la empresa son accesibles y están disponibles para responder consultas y pedidos					
2	La empresa cumple en tiempo y forma con los pedidos de los clientes					
3	La empresa posee una estructura financiera sólida y confiable					
4	Tengo una excelente relación con mi supervisor					
5	Tengo una excelente relación con mis compañeros de trabajo					
6	Siento que mis ideas son tenidas en cuenta por mi supervisor					
7	Mi supervisor responde a mis dudas y consultas siempre					
8	La empresa me informa por distintas vías lo que ocurre en el día a día					
9	La empresa me proporciona todos los elementos para hacer mi trabajo					

10	La empresa me proporciona todos los elementos de seguridad que necesito para hacer mi trabajo					
11	Los locales y depósitos son seguros y están limpios y ordenados					
12	Los vehículos de la empresa están limpios y en buenas condiciones					
13	La empresa se interesa por mantener un buen ambiente de trabajo					
14	Siento que puedo crecer laboralmente en esta empresa					
15	Mi salario está acorde a las actividades que realizo					
16	La empresa valora y recompensa el buen desempeño en el trabajo					
17	Recibo capacitación e inducción por parte de la empresa para realizar mi trabajo					
18	Conozco y comparto las políticas de la empresa					
19	Conozco los objetivos a largo plazo de la empresa					
20	Me siento a gusto trabajando en AJ&JA Redolfi SRL					

Tabla 7. Encuesta de satisfacción a empleados (Elaboración propia)