

**Universidad Empresarial Siglo 21**



**Trabajo final de grado. Reporte de caso.**

**Licenciatura en Administración**

**A.J. & J. A. Redolfi S.R.L**

**Tomás Raúl Ramos**

**DNI: 38.648.352**

**Legajo: ADM05158**

**Tutor: Rinero, Sofía**

**Córdoba, 2020**

## **Resumen**

En el siguiente informe se aplicará una planificación estratégica a la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L, perteneciente a la industria del comercio.

Debido a la situación que se vive a nivel global en lo que respecta al macro entorno, y en un contexto de plena recesión económica, en el presente reporte se buscará una solución para aumentar la rentabilidad por medio de un canal diferencial y así desplazar a la competencia, ya que, según el análisis del micro entorno, existen muchos competidores en la industria.

El objetivo general que se plantea para lograr lo mencionado es aumentar un 10% la rentabilidad con respecto al ejercicio 2019, para julio 2023 a través de la implementación de una estrategia de penetración de mercado, desarrollando la nueva plataforma de comercio online.

La estrategia genérica a aplicar será de diferenciación por servicio, que acompañará correctamente a la estrategia de penetración.

Se construirá una plataforma de comercio electrónico con el objetivo de aumentar las ventas, y llegar al público que opto por dejar de comprar en comercios físicos, eligiendo hacerlo de manera online y recibirlo directamente desde sus casas. Se espera que luego de esta implementación las ventas brutas suban de una forma sostenida e incremental al cabo de tres años.

Palabras claves: Estrategia, Planificación, Penetración, Diferenciación, Rentabilidad.

## **Abstract**

In the following report a strategic planning will be applied to the company A.J. & J. A. Redolfi S.R.L, belonging to the commerce industry.

Due to the global situation with regard to the macro environment, and in a context of full economic recession, this report will seek a solution to increase profitability through a differential channel and thus displace the competition, since, according to the analysis of the micro environment, there are many competitors in the industry.

The general objective that is proposed to achieve the aforementioned is to increase profitability by 10% compared to 2019, by July 2023 through the implementation of a market penetration strategy, developing the new online commerce platform.

The generic strategy to be applied will be one of differentiation by service, which will correctly accompany the penetration strategy.

An electronic commerce platform will be built with the aim of increasing sales, and reaching the public that chooses to stop buying in physical stores, choosing to do so online and receive it directly from their homes. After this implementation, gross sales are expected to rise steadily and incrementally after three years.

Keywords: Strategy, Planning, Penetration, Differentiation, Profitability.

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de situación.....	5
Macrontorno .....	5
Análisis PESTEL .....	5
Microentorno .....	7
Fuerzas de Porter .....	8
Análisis de mercado.....	9
Análisis interno.....	10
Cadena de valor .....	10
Marco teórico .....	13
Planificación estratégica .....	13
Estrategia genérica.....	13
Estrategia Central .....	14
Estrategias funcionales.....	15
Beneficios de línea estratégica .....	15
Diagnóstico .....	16
Propuesta de aplicación .....	17
Visión, misión y valores: .....	17
Objetivo General .....	17
Justificación.....	17
Objetivos Específicos .....	17
Justificación.....	18
Planes de acción .....	19
Tabla 1. Objetivo número 1.....	19
Tabla 2. Objetivos 2,3 y 4 .....	20

Tabla 3. Diagrama de Gantt .....	21
Tabla 4. Presupuesto: .....	22
Análisis Financiero .....	23
Tabla 5. Análisis financiero: .....	23
Conclusiones y recomendaciones .....	24
Referencias .....	26
Anexos .....	27
Anexo 1: .....	27
Anexo 2: .....	28

## Introducción

Durante el desarrollo del siguiente reporte se llevará a cabo un análisis en los distintos sectores de la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L, profundizando en aquellos puntos de mayor relevancia, para poder lograr una máxima mejora en su desempeño y rentabilidad.

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Por ejemplo: artículos de limpieza, cigarrillos, perfumería, bebidas, refrigerados, productos alimenticios, entre otros. La sede principal de la empresa se encuentra en James Craik, lugar en el que la familia Redolfi es muy querida ya que el abuelo del socio con mayor participación en la sociedad, José Redolfi, fue intendente del lugar en cuestión y José participó en la creación del cuerpo de bomberos voluntarios del pueblo.

La compañía, a lo largo de su historia, mostró un claro crecimiento en el sector mayorista de los productos que comercializa, logrando expandirse con otras sucursales en distintas ciudades de la provincia de Córdoba. Éste crecimiento está directamente relacionado con la experiencia de la familia en el rubro ya que, en los inicios de esta etapa, el tío abuelo de José (Ángel Redolfi), distribuía soda en todo el pueblo, seguido por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel, que compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron “Redolfi Hermanos”. Éste fue el puntapié inicial donde Alonso comenzó con la venta viajando a distintas localidades. A lo largo de los años fueron pasando por distintos vaivenes, como la separación (de común acuerdo) entre Alonso Jacobo y Miguel Ángel que derivó en la inserción al negocio del comercio mayorista a partir de la unión entre Alonso y su hijo José (Actual presidente de la empresa). Otro suceso importante fue el deceso de Alonso, que produjo muchas perturbaciones en el funcionamiento de la empresa, como también en las relaciones familiares. A pesar de estas dificultades, la familia pudo sobreponerse y lograr un alto crecimiento. En la actualidad, además de su epicentro en James Craik, posee centros de distribución en las ciudades de Rio Cuarto, Rio tercero, San Francisco y Córdoba capital, como también autoservicios mayoristas en las localidades mencionadas, Villa María inclusive. En la ciudad de Córdoba como mencionamos

anteriormente, solo posee un centro de distribución sumado a una unidad de negocio de insumos Kodak, incorporado en el año 2002.

Como en toda empresa de distribución, el objetivo principal es contar con un servicio ágil para poder cumplir con todos los clientes en tiempo y forma, logrando ser lo más rentable posible. La industria del comercio de productos de consumo masivo se caracteriza por la abundante cantidad de competidores existentes, por lo que los clientes son extremadamente sensibles a los precios, en consecuencia, el fin de este reporte es determinar cómo vender al mejor precio brindando un servicio diferencial al resto. Para esto se plantea una planificación estratégica integral, con el fin de acrecentar su principal virtud: la diferenciación por servicio; donde el espacio de almacenamiento no sea un impedimento para poder cumplir con nuestros clientes ni limitarnos a una cantidad acotada de productos a vender por falta de infraestructura, generar mejores economías de escala comprando un mayor volumen a un mejor precio, perfeccionar a los empleados mediante la implementación de programas de capacitación, como así también, la creación de un área de recursos humanos donde los procesos de selección de personal sean los adecuados para cada caso y desarrollar una política de crecimiento a los empleados dentro de la entidad según méritos, conocimiento, desarrollo personal, cumplimiento de metas, etc.

La planificación estratégica, sin lugar a dudas, es muy necesaria para lograr resolver los cuellos de botella que se presenten en la empresa, como también, para abarcar mayor mercado y obtener mayor rentabilidad. Un claro ejemplo es el caso de Tasa Logística, empresa de distribución que aumentó su infraestructura, con lo que logró captar nuevos clientes, posicionándose en nuevos mercados como una firma de confianza.

## Análisis de situación

### Macrontorno

#### *Análisis PESTEL*

##### *Factores Políticos:*

La industria del comercio, al igual que muchas otras, actualmente se ve claramente afectada debido a la situación que se está viviendo a nivel mundial dado que aún no hay vacuna para el COVID-19. Muchos países optaron por distintas medidas político-económicas para dar batalla a este virus, aunque sin mayores éxitos. En lo que concierne a Argentina se optó por una prolongada cuarentena que provocó muchas dificultades para la industria, ya que, en lo que respecta a las empresas de distribución, debieron afrontar esta época trabajando con personal reducido lo que implicó demoras en el cumplimiento con proveedores, retrasos en recepción de mercadería en los distintos almacenes de stock, como así también escasez en ciertos productos que no entraban en actividades de necesidad básica. Además de esta problemática, Argentina se encuentra inmerso en una mala situación económica desde hace muchos años, los precios cada vez son más elevados debido a la inflación anual que está por encima del 50% y los ingresos de la población no son proporcionales, lo que genera que la gente opte por productos sustitutos de menor valor dejando de lado la calidad del mismo.

Una buena oportunidad para las industrias de comercio con esta nueva normalidad, es desarrollar al máximo el canal del comercio electrónico donde la gente sienta la comodidad de recibir los productos en su domicilio sin correr riesgo alguno.

##### *Factores económicos:*

Teniendo en cuenta la industria analizada en este reporte, en lo que respecta a los factores económicos, se registró una caída del PBI en el primer trimestre de 2020 respecto al mismo periodo del año anterior del 5,4%. No es un dato menor ya que nos da un indicio de lo que puede llegar a ser el resto del año. En lo que respecta a la industria del comercio, la caída del PBI teniendo en cuenta los mismos periodos fue del 6,5%. (INDEC, 2020)



Estos indicadores, sumado a una inflación anual por encima del 50%, deriva en una fuerte caída en el consumo por lo que genera mayor presión competitiva ya que en este rubro los consumidores son extremadamente sensibles a los precios y pueden optar por productos de menor valor de la competencia o directamente inclinarse por los sustitutos.

La suba del dólar respecto al 31 de diciembre de 2019 al día de hoy fue de un 17,92%, por lo que las empresas exportadoras pueden verse beneficiadas debido a tener un tipo de cambio alto y puede ser una buena oportunidad para lanzarse al mercado externo por parte de las firmas que solo comercializan en territorio nacional.

#### *Factores socioculturales:*

Debido al crecimiento de la tasa de desempleo, muchos profesionales y gente altamente capacitada se encuentran en la búsqueda de empleo. Esto representa una gran oportunidad mirándolo desde el punto de vista empresarial a la hora de contratar nuevos empleados. Los sectores encargados de contratar personal tienen muchas opciones a la hora de definir nuevos ingresos, en consecuencia, es un buen momento para reforzar áreas donde los procesos no funcionen de una forma correcta y de esta manera lograr un mejor desempeño general y ser más competitivo en el mercado.

El índice de salarios en mayo cayó un 0,5% respecto al mes anterior (Marco Lavagna, 2020) lo que claramente refleja una pérdida en el poder adquisitivo teniendo en cuenta que vivimos en una constante tasa incremental de inflación, por esta razón, la población deja de lado o posterga la inversión en productos secundarios para centrarse en artículos de primera necesidad, por lo que en las industrias que comercialicen productos de necesidad básica es un buen momento para generar un crecimiento en ventas.

#### *Factores tecnológicos:*

En la actualidad, es necesario que las empresas se modernicen constantemente ya que la tecnología avanza cada vez más rápido. Al día de hoy el e-commerce ha desplazado a muchos locales físicos debido a sus bajos costos y en algunos casos nulos, por lo que es de suma importancia que las industrias de comercio tengan este canal de ventas en consideración ya que permite llegar a un segmento de mercado que no disponga de la facilidad para llegar a locales de autoservicio. El comercio electrónico en Argentina, registró en un mes de cuarentena un aumento de facturación

del 84% respecto a todo 2019 (CACE, 2019). Este es un gran indicador para las industrias de comercio, ya que, si bien la pandemia impactó de forma negativa en otros aspectos, esta es una gran oportunidad para desarrollar a fondo esta vía de comercialización. Pero siempre teniendo en cuenta que se necesitará de una logística preparada adecuadamente para no generar cuellos de botella en el proceso de entrega.

#### *Factores ecológicos:*

Hoy en día hay mucha difusión sobre el cuidado del medio ambiente, existen muchas ONG al respecto y cada vez es más la gente que toma conciencia al respecto. Por eso es fundamental que las empresas tengan en cuenta este factor tan importante para no dejar caer su imagen frente a su mercado meta. Uno de los procedimientos adecuados en la industria del comercio y que tengan puntos de almacenaje, es la división de residuos reciclables, orgánicos, peligrosos, etc. Con esto se logra disminuir lo máximo posible el impacto en el medio ambiente. Otro punto relevante es usar embalajes reciclables, la tendencia con mayor futuro en el envasado y empaquetado de productos son los materiales biodegradables que son materiales totalmente naturales que pueden ser consumidos por los microorganismos sin dificultad y que por tanto contribuyen a que el ciclo vital siga su curso. Por ello, no producen residuos ya que no permanecen por mucho tiempo en basureros o vertederos. (El blog Verde, 2020)

#### *Factores legales:*

Entre los puntos más importantes que pueden influir a la mayoría de las industrias es la prolongación de la ley de doble indemnización por despidos sin justa causa, como también lo fue, el DNU anti despidos. Todas las empresas durante estos últimos meses pasaron por muchas turbulencias a nivel económico, lo que sumado a este DNU y la ley de doble indemnización las organizaciones corren mucho riesgo ya que se encuentran en la situación de no poder cumplir con sus acreencias.

### **Microentorno**

### *Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación con los clientes:*

En la industria del comercio, más específicamente en productos de consumo masivo, existe un gran número de competidores por lo que los potenciales clientes o compradores causales tienden a elegir los productos de menor precio. Teniendo en cuenta lo mencionado, el poder de negociación con los clientes es bajo, dado que si se ofrecen los mismos productos a un precio por encima del mercado los competidores van a tener ventaja.

#### *Poder de negociación con los proveedores:*

Como se indica anteriormente existe un gran número de competidores y es esencial ofrecer los productos al menor costo posible. Las empresas que cuenten con mayor capacidad de almacenaje van a obtener una ventaja competitiva debido a que van a poder negociar con los proveedores compras de mayor volumen, y, en consecuencia, a un precio más bajo. No sólo se verían beneficiadas en ese aspecto, si no también, en que a los proveedores si se les solicita mayor cantidad pueden ofrecer mejores formas de pago, por consiguiente, si se obtiene un buen acuerdo en ese sentido sumado a la inflación actual puede ser un gran beneficio en términos monetarios.

#### *Amenaza de nuevos competidores:*

En estos tiempos las barreras de ingreso son bajas, debido a que está muy desarrollado el comercio online, por lo que las empresas/negocios ingresantes no tienen costos fijos elevados. Será esencial para las empresas ya posicionadas en el mercado aprovechar su experiencia en el mismo y su imagen. No implica mayores esfuerzos ingresar al mercado, aunque las nuevas empresas competidoras deberán amoldarse a estar en desventaja respecto a las firmas históricas dado que las más antiguas tendrán mejores acuerdos con proveedores, clientes ya fidelizados y mejor conocimiento en el mercado.

#### *Rivalidad entre empresas competidoras:*

En mercados de competencia perfecta, como lo es la industria del comercio de productos de consumo masivo, las empresas competidoras cumplen un rol relevante ya que los consumidores

cada vez están más dispuestos a optar por productos menos costosos. Como se viene mencionando a lo largo de este reporte, la empresa que tenga mayor capacidad de negociación con proveedores y pueda ofrecer productos a menor precio será la que obtenga una ventaja respecto al resto.

Los consumidores serán fieles a las empresas que le ofrezcan un mejor servicio a un menor costo. Ej: Brindarle la posibilidad al consumidor de recibir los productos en su domicilio en tiempos acotados y al mismo precio que comprarlos en tiendas físicas.

#### *Productos sustitutos:*

Debido a la situación económica que se vive a nivel global, los productos sustitutos fueron tomando mayor fuerza en el mercado. Mucha gente dejó de consumir productos a los que recurría con habitualidad y empezó a inclinarse por los sustitutos, dado que, en esta industria la mayoría de los productos se pueden remplazar sin necesidad de hacer mayores esfuerzos.

#### **Análisis de mercado**

Una vez analizado el macro y micro entorno de la industria, se puede ver que existen distintos inconvenientes a nivel global que dificultan el crecimiento sostenido de la misma. Las ventas en los autoservicios mayoristas disminuyeron un 1,5% respecto al año anterior (INDEC,2020). No es un dato menor, ya que, es importante planificar en base a índices reales. Otro dato importante es que las ventas con tarjeta de crédito aumentaron en un 37,6%, por lo que se lo puede tomar como una señal de que la gente incrementó sus compras online y también que le cuesta abonar en efectivo. Debido a la situación contextual actual y la aparición del COVID-19, los consumidores han optado por quedarse en sus domicilios y recibir productos en sus casas (incluso en regiones declaradas como “zonas blancas”). Esta situación particular, sumado al desarrollo del canal del comercio electrónico y teniendo en cuenta a la matriz de Ansoff, es un buen momento para desarrollar nuevos mercados por el canal ya mencionado. Se logrará una mayor llegada al público que disminuyó sus compras en autoservicios mayoristas, para entregarle el producto en su domicilio y teniendo la oportunidad de abonar con tarjeta de crédito, que como se mencionó anteriormente, este medio de pago registró un incremento del 37,6%.

## Análisis interno

### *Cadena de valor*



### *Actividades primarias*

**Logística interna:** En este punto es donde comienza el proceso de generación de valor. La planta de distribución principal de James Craik, se abastece de todos los productos necesarios para luego colocarlos en el resto de las sucursales y comenzar con la comercialización.

**Operaciones:** Una vez recibidos los productos previamente solicitados por el departamento de compras, los operarios en las diferentes localidades, son los encargados de realizar todas las actividades de pickeo, y, en consecuencia, una correcta organización y administración de la

mercadería dentro de los almacenes de stock para poder ordenarlos estratégicamente, de modo que, se amas eficiente el proceso a la hora de darles salida.

**Logística Externa:** En esta etapa comienza el proceso de salida a los productos. Se colocan los productos directamente en los comercios de los clientes para luego llegar al consumidor final.

El equipo de logística de la empresa, recoge la mercadería por las distintas localidades para luego cumplir con los pedidos previamente acordados.

**Marketing y ventas:** Este proceso es sumamente importante para lograr posicionar a la empresa en el mercado y lograr captar mayor público. Es esencial contar con una correcta campaña publicitaria, facilidad de pago a los clientes, e intentar ser una firma líder en costos ya que en la industria existe mucha competencia.

**Servicios:** Para ser líder en el mercado, no solo se necesita ofrecer un buen producto a un precio bajo, sino que también, es necesario contar con un adecuado servicio post venta. Por ejemplo: si un cliente tiene inconvenientes con la mercadería que adquirió, es fundamental generar una reposición en el menor tiempo posible.

#### *Actividades de apoyo*

**Infraestructura de la empresa:** Entre las actividades destacadas de este apartado están la planificación, las finanzas y contabilidad, calidad y administración. La empresa cuenta con 84 hectáreas que en su momento fueron adquiridas con fin operativo (para llevar a cabo el negocio) y también como una fuente de financiación, ya que, se lotearon 10,5 hectáreas para revender y así obtener un beneficio económico para desarrollar el proyecto. Tiene cuatro centros de distribución y autoservicios mayoristas ubicados estratégicamente para poder tener una mejor llegada al público objetivo.

**Gestión de recursos humanos:** En las empresas modernas, el departamento de recursos humanos, cada vez cumple un rol más importante. Es de suma importancia tener un sector con

empleados capacitados que se ocupen del proceso de selección de nuevo personal, puesto que, se reducirá el margen de error a la hora de contratar nuevos ingresantes para que los mismos sean los mejores en sus puestos. Otra faceta importante del área es el plan de incentivos, premios por objetivos, entre otros. Al día de hoy se necesita que el personal esté cómodo y a gusto dentro de una firma, ya que, de esta manera se lograra estimular su proactividad y eficiencia.

**Desarrollo tecnológico:** Debido a los constantes avances tecnológicos, ninguna empresa puede quedar exenta a la “modernización”. Gracias al desarrollo tecnológico, muchas organizaciones lograron mejorar procesos en diferentes áreas. Ejemplo: en la empresa analizada en este reporte, no se cuenta con un control de pedidos por sistema de código de barras, por esta razón, se puede generar un cuello de botella porque este proceso se realiza de forma manual.

**Aprovisionamiento:** En este eslabón, la generación de valor, comienza desde que se adquieren los productos necesarios para dar apoyo al proceso de almacenamiento y distribución de los artículos a comercializar. Es indispensable contar con una estrategia logística previamente analizada, ya que este proceso nos puede llevar a una notable disminución de costos que se verán reflejados al momento de analizar el resultado.

## Marco teórico

### Planificación estratégica

Al hablar de planeación estratégica, todos los autores coinciden en que planear implica “decidir hoy lo que se hará a futuro”. Un plan estratégico es importante ya que la alta dirección define “hoy” las estrategias previamente analizadas y estudiadas que serán llevadas a cabo por los próximos años para poder lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las necesidades de su público objetivo, para poder lograr obtener beneficios. (Ancín, 2003).

La planificación estratégica sirve para mejorar los niveles de desempeño de la organización y ayuda a lograr que cada parte de la organización trabaje para el logro de objetivos generales. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010).

El proceso de planeación estratégica consta de cinco pasos:

1. Seleccionar la misión y las principales metas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Las estrategias elegidas deben ser viables y consistentes con la misión y las metas corporativas.
5. Implementar las estrategias. (CHARLES W. L. HILL Y GARETH R. JONES, 1996)

### Estrategia genérica

Al analizar las cinco fuerzas, contamos con tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que la competencia en una industria:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque



Estas estrategias genéricas siempre de una forma u otra están presentes en una organización y rara vez se pueden implementar dos o más de ellas. Son importantes porque nos indica, qué camino sigue la empresa. (Porter Michael, 1998)

La estrategia genérica que rige en la organización, según lo analizado en este reporte y en la que se va a trabajar, es de diferenciación por servicio, debido a, que cuenta con distintos centros de distribución repartidos estratégicamente en lo que concierne a la provincia de Córdoba, para lograr mayor eficiencia a la hora de tiempos de entrega de productos (actualmente cuenta con demoras de hasta 48 horas).

La estrategia por diferenciación, es un diferencial que una empresa posee por sobre el resto, ya sea por producto o servicio, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. (Porter Michael, 1998)

## **Estrategia Central**

Cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una estrategia de penetración del mercado. La penetración del mercado implica la combinación de mercados y productos actuales. En este caso, el objetivo es aumentar las ventas con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:

- Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes
- Captar las preferencias de clientes de nuestros competidores
- Incrementar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.

La estrategia de penetración es una de las que entrega un mayor nivel de seguridad a la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado. (Ansoff, 1957)

En la empresa analizada en este reporte, se plantea una estrategia de penetración para poder lograr el desarrollo del comercio electrónico, ya que, luego de analizar el macro y micro entorno, y los indicadores extraídos, la industria tiende a optar por ese canal de comercialización. Al

contar con una estrategia de diferenciación por servicio, es oportuno explotar la eficiencia que se cuenta en el proceso mencionado para lograr una penetración eficaz en el e-commerce, con el objetivo de aumentar la rentabilidad.

### **Estrategias funcionales**

Las estrategias funcionales sirven para mejorar el rendimiento de los procesos en una organización, son aplicables a todas las áreas que componen a la empresa con el fin de perseguir el objetivo planteado en la estrategia central. (CHARLES W. L. HILL Y GARETH R. JONES, 1996)

El desafío de la empresa es que todos los sectores estén involucrados y comprometidos en torno a la estrategia central, de modo tal, que se puedan llevar a cabo los objetivos propuestos.

El esfuerzo deberá empezar desde un área capacitada de Recursos Humanos, donde se disminuya el margen de error a la hora de contratar nuevos empleados, hasta el sector de marketing y ventas donde se realice una fuerte campaña publicitaria promoviendo el nuevo canal de comercio. La dirección será la encargada de monitorear todos los procesos en todos los sectores que abarcan a la organización, de manera que, se cumplan todos los procesos y objetivos planteados.

### **Beneficios de línea estratégica**

El desarrollo del canal del comercio electrónico provocará diversos beneficios en la empresa. El avance de la tecnología no es ajeno a las organizaciones de hoy en día, es relevante no quedarse en el tiempo en estos aspectos, ya que, de lo contrario, la competencia podría dejar a la firma fuera de mercado. Los diversos beneficios que provocará la implementación de esta estrategia son:

- Mayor llegada al público que optó por dejar de consumir en autoservicios mayoristas
- La posibilidad al cliente de recibir mercadería directamente desde su domicilio.
- Fidelizar clientes
- Captar nuevo público (entre ellos los de la competencia)

- Comodidades de pago para clientes
- Cuidado de la gente debido al contexto actual (pandemia)

## **Diagnóstico**

Una vez realizado el análisis del macro y micro entorno, se puede determinar que existen diversos factores o indicadores estadísticos que presentan una oportunidad en la industria. Como bien se mencionó a lo largo del reporte, se han registrado a lo largo del año fuertes caídas en el consumo en autoservicios mayoristas, como también, importantes subas en la compra por el canal de comercio electrónico y el aumento del uso de la tarjeta de crédito. Esto va de la mano con la crisis que se está viviendo a nivel global y se presenta la oportunidad de desarrollar el e-commerce con el objetivo de aumentar la rentabilidad, aprovechando los indicadores mencionados, sin dejar de lado también la modernización tecnológica.

La estrategia elegida para afrontar estas situaciones, siempre tomándolas como oportunidad, es la de penetración de mercado. El fin es desarrollar el canal de comercio electrónico lo que nos brinda la posibilidad de llegar al público que optó por dejar de consumir en autoservicios mayoristas o locales físicos, aumentar la participación de la empresa en el mercado, reducir costos fijos, ya que, profesionalizando este canal, es posible generar un ahorro evitando mayores inversiones en nuevas infraestructuras.

Se intentará fidelizar al cliente actual, como también llegar al público “alejado” según nuestros indicadores estadísticos, como también, aprovechar al máximo la diferenciación por servicio con la que se cuenta en la actualidad.

Para poder lograr estos objetivos planteados, es indispensable implementar distintos cambios en la empresa, tales como la creación de un departamento de Recursos Humanos para lograr tener personal especializado, poner en funcionamiento un software de control de pedidos mediante código de barras, una fuerte campaña publicitaria en redes sociales como así también en los establecimientos actuales, y lo más relevante profesionalizar constantemente el área de logística, ya que, es el sector donde mayor se concentra el desarrollo de este canal y será

indispensable contar con tiempos de entrega muy bajos para que la diferenciación por servicio sea una ventaja competitiva respecto al resto.

## **Propuesta de aplicación**

### **Visión, misión y valores:**

Ver anexo 1.

### **Objetivo General**

Lograr aumentar un 10% la rentabilidad con respecto al ejercicio 2019, para julio 2023 a través de la implementación de una estrategia de penetración de mercado, desarrollando la nueva plataforma de comercio online.

### ***Justificación***

Teniendo en cuenta el análisis del macro y micro entorno, y tomando como base un aumento del 84% de las compras por el canal de comercio electrónico, sumado a un crecimiento del 37,6% en las adquisiciones con tarjeta de crédito, es una oportunidad para el desarrollo del e-commerce en la empresa y reflejar estos incrementos en la firma con planes de acción adecuados en busca del objetivo que es aumentar el 10% de la rentabilidad a partir de este nuevo canal.

### **Objetivos Específicos**

1. Creación área de Recursos Humanos (Ver anexo 2)
2. Lograr desarrollar una plataforma online diferencial, para conseguir una suba de las ventas brutas en forma sostenida e incremental al cabo de los próximos tres años.

3. A partir de esta implementación, conseguir que el 30% de las ventas online, sean a nuevos clientes con el fin de incrementar la participación de mercado.
4. Conseguir una diferenciación por servicio en plazos de entrega de máximo 24 horas, con el fin de fidelizar un 20% de nuevos clientes, brindándoles también, diversos métodos de pago.

### ***Justificación***

En busca de lograr un crecimiento sostenido e incremental al cabo de tres años, es relevante la creación del área de recursos humanos, los cuales se encargarán de las distintas tareas mencionadas en el anexo 2, también cumplirán la tarea de contratar al personal necesario y especializado en los sectores de marketing y ventas para lanzar una campaña publicitaria adecuada, con lo que se espera que sea una parte fundamental buscando el incremento del 10% de rentabilidad, como también para alcanzar el 20% de nuevos clientes. Se acudirá a una empresa de desarrollo de software/aplicaciones para poder crear la nueva aplicación de ventas, como así también, un software de control de mercadería y de clientes (que nos permita ver sus frecuencias de compras), luego de esto, el equipo de marketing y ventas trabajará en brindarles facilidades al público objetivo, aprovechando las oportunidades presentadas en el contexto actual, ya que la gente tiende a elegir la compra online y con tarjeta de crédito. Mucha gente decide optar por el método mencionado anteriormente, por lo que desarrollando este nuevo canal de ventas se podrá abarcar mayor participación de mercado, y en consecuencia, se podrá captar a nuevos clientes.

Para lograr que el 30% de las ventas online en el primer periodo, sea a nuevos clientes, se contará con diversas opciones de pago (Ej: Pago fácil, tarjetas de crédito, efectivo al momento de la recepción, mercado pago, etc.) y se ofrecerá un diferencial en los tiempos de entrega en comparación a la competencia, ya que se aprovechará esta estrategia actual de la empresa para trasladarla al canal de comercio electrónico y que los clientes puedan recibir los productos en un plazo máximo de 24 horas. Una vez desarrollados correctamente los medios de pago, y el servicio de entrega, el próximo paso será, tener promociones diarias de diversos productos, sumado a, descuentos extras a clientes con mayor cantidad de compras en la plataforma, por lo que se espera fidelizar el 20% de los nuevos clientes.

## Planes de acción

**Tabla 1. Objetivo número 1**

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Terciarización	Recursos Económicos (Costo Anual)	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratación Gerente de Recursos Humanos	15/1/2021	15/2/2021	-	-	Consultora	\$ 950.000,00	Búsqueda de personal con experiencia en el puesto de al menos 2 años. En el costo anual se incluye empleado y servicio de consultoría
Adecuación espacio físico	1/1/2021	31/1/2021	-	-	-	-	Adecuar en la infraestructura existente el sector de RRHH
Compra insumos para el área	15/2/2021	21/2/2021	-	-	-	\$ 350.000,00	Compra de computadoras, y varios
Búsqueda externa de integrantes para el área	25/2/2021	10/3/2021	Gerente de recursos Humanos	Recursos Humanos	-	\$ 180.000,00	Incluye tres nuevos empleados
Modificación organigrama empresarial	10/3/2021	11/3/2021	Gerente General y Gte. RRHH	Dirección y RRHH	-	-	División de tareas en la nueva área y la implementación de la misma en el organigrama empresarial
Diseño de plan de incentivos	12/3/2021	15/3/2021	Recursos humanos, Gerente General	Recursos humanos, dirección	-	\$ 200.000,00	implementación planes de incentivos, definición de objetivos personales y cuantificación de los premios (sujeto a cambios, ya que, es según el cumplimiento de objetivos)

**Tabla 2. Objetivos 2,3 y 4**

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Terciarización	Recursos Económicos (Costo Anual)	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratación personal de logística	14/3/2021	24/4/2021	Personal de recursos Humanos	Recursos Humanos	-	\$ 300.000,00	Contratación y salario del nuevo personal necesario para el nuevo sector logístico de e-commerce
Rediseño estructural del área logística	1/5/2021	10/5/2021	Gerente de logística	Logística		\$ 100.000,00	Designación de jefe de logística e-commerce por búsqueda interna
Implementación Software de control de stock	15/5/2021	25/5/2021	Gerente logística, jefe logística e-commerce	Logística	Córdoba Software	\$ 400.000,00	Compra de software de control de stock a través de una empresa especializada
Adecuación organizacional en centros de distribución	15/5/2021	15/6/2021	Jefe logística e-commerce	Logística	-	\$ 4.000.000,00	Organización en centros de distribución, designación y adquisición de unidades de transporte y división de regiones (mientras se implementa software)
Contratación empresa de desarrollo para la creación de la nueva plataforma	20/6/2021	10/6/2021	Personal Marketing, gerente comercial, gerente general	Marketing y ventas	-	\$ 800.000,00	Creación plataforma e-commerce
Publicidad y Marketing	20/6/2021	25/7/2021	Personal Marketing, gerente comercial, gerente general	Marketing y ventas		\$ 300.000,00	Publicidad y promoción de la nueva plataforma, tanto en redes sociales como en autoservicios mayoristas. Implementación de diversas formas de pago, elección de promociones diarias.
Seguimiento ingresos/egresos	-	-		Adm. y finanzas		-	Control de ingresos y egresos, elaboración de indicadores mensuales y previsiones





Tabla 4. Presupuesto:

Objetivos	2021											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>Creación área recursos Humanos</b>												
Contratación Gerente de Recursos Humanos	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167	\$ 79.167
Compra insumos para el área	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167	\$ 29.167
Busqueda externa de integrantes para el área (tres empleados)	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Diseño e implementación de planes de incentivos	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667
<b>Creación Plataforma Online</b>												
Contratación empresa de desarrollo para generar la plataforma	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667	\$ 6.667
Publicidad y marketing	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
<b>Diferenciación en tiempos de entrega</b>												
Contratación personal de logística	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Rediseño estructural área logística	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333
Implementación Software control de stock	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Adecuación organizacional en centros de distribución	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333	\$583.333
<b>Total</b>	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833	\$930.833
<b>Total Acumulado</b>	<b>\$ 11.170.000,00</b>											

## Análisis Financiero

**Tabla 5. Análisis financiero:**

Cash Flow Redolfi S.R.L	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>				
Por venta de mercaderías	\$ 455.966.436,33	\$ 642.912.675,23	\$ 867.932.111,56	\$ 1.145.670.387,26
Plan de acción	\$ 45.596.643,63	\$ 64.291.267,52	\$ 86.793.211,16	\$ 114.567.038,73
<b>Total de ingresos</b>	\$ 501.563.079,97	\$ 707.203.942,75	\$ 954.725.322,71	\$ 1.260.237.425,98
<b>Egresos</b>				
Costo de mercadería vendida	\$ 249.898.421,48	\$ 352.356.774,29	\$ 475.681.645,29	\$ 627.899.771,79
Gastos de comercialización	\$ 11.375.121,39	\$ 16.038.921,15	\$ 21.652.543,56	\$ 28.581.357,50
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955,43	\$ 10.814.637,15	\$ 14.599.760,15	\$ 19.271.683,40
Gastos financieros	\$ 39.496.697,42	\$ 55.690.343,36	\$ 75.181.963,54	\$ 99.240.191,87
Otros egresos	\$ 885.858,05	\$ 1.249.059,85	\$ 1.686.230,80	\$ 2.225.824,65
<b>Inversión (Presupuesto plan de acción)</b>				
Creación área Recursos Humanos	\$ 3.300.000,00			
Creación Plataforma online	\$ 380.000,00			
Diferenciación en tiempos de entrega	\$ 7.490.000,00			
Total de egresos	\$ 320.496.053,76	\$ 436.149.735,81	\$ 588.802.143,34	\$ 777.218.829,21
Utilidad bruta	\$ 181.067.026,20	\$ 271.054.206,94	\$ 365.923.179,38	\$ 483.018.596,78
Impuesto a las ganancias	\$ 175.547.077,99	\$ 247.521.379,96	\$ 334.153.862,95	\$ 441.083.099,09
Utilidad neta con planes de acción	\$ 5.519.948,21	\$ 23.532.826,98	\$ 31.769.316,42	\$ 41.935.497,68

<b>Inversión a realizar</b>	-\$ 11.170.000,00
<b>Flujo del periodo 1</b>	\$ 5.519.948,21
<b>Flujo del periodo 2</b>	\$ 23.532.826,98
<b>Flujo del periodo 3</b>	\$ 31.769.316,42
<b>Flujo del periodo 4</b>	\$ 41.935.497,68

<b>VAN</b>	\$12.007.501,88
<b>TIR</b>	128%
<b>ROI</b>	275%

**Tabla Inflación**

2020	2021	2022	2023
43%	41%	35%	32%

<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>35%</b>
<b>Tasa de referencia LELIQ</b>	<b>54%</b>

## Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del reporte, se analizaron todos los factores internos y externos que afectan o benefician a la empresa, como así también, los distintos procesos existentes y se detectaron los cuellos de botella que son de necesaria modificación. Se determinó que la firma debe mejorar en diferentes aspectos internos con el fin de seguir creciendo en la industria y, en consecuencia, mejorar su rendimiento. Actualmente no existe un área de recursos humanos donde se contrate personal lo suficientemente capacitado para ocupar las posiciones requeridas, ni existe un plan de incentivos o premios, donde los empleados estén plenamente motivados y trabajando con la mayor eficiencia posible. Tampoco existe un correcto sistema de ascensos, por lo que es esencial la implementación de nuevas políticas en este aspecto, utilizando como medida el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados, medidos con indicadores extraídos de los planes de incentivos y premios. La generación de esta nueva área solucionará estos distintos inconvenientes que se presentan, y también servirán como punto de partida (y fundamental) para poner en marcha la estrategia planteada en el reporte, que es una estrategia de penetración de mercado, basada en la generación de una tienda online.

En lo que respecta al objetivo general del reporte se plantea como solución, como bien se mencionó anteriormente, una estrategia de penetración de mercado. La misma se llevará a cabo con la creación de una plataforma online (e-commerce) con el objetivo de aumentar la rentabilidad un 10% al cabo de tres años. Con esta implementación se logrará llegar al público que actualmente optó por realizar compras vía online, como también, a aquellos potenciales clientes que eligen la utilización de tarjetas de crédito, tales como muestran los indicadores analizados en el macroentorno. Otro de los beneficios será la innovación tecnológica a la que se insertará a la empresa, puesto que, en la actualidad es un aspecto más que relevante para ser líder en el mercado, y desplazar a la competencia. Esta estrategia será acompañada de una fuerte campaña publicitaria, donde se promocionará la tienda online, teniendo como ventaja competitiva una diferenciación por servicio de entrega, acompañado a promociones diarias y diversos métodos de pago.

Luego de realizar el análisis financiero, se puede decir que es muy oportuno este plan por el contexto actual, sumado a, que el retorno de la inversión es de un 275% lo que nos indica que, según la inversión a realizar, la organización tendrá una muy buena rentabilidad.

Para finalizar y a modo de cierre, se recomienda establecer procesos específicos y definitivos en la empresa, tales como, la generación de nuevos indicadores logísticos (Ej. Plazos de entrega, mercadería faltante, rotación stock, productos más vendidos, etc.): de recursos humanos (cumplimiento de objetivos y desempeño) y financieros. Esto permitirá llevar una medida adecuada para disminuir el margen de error e intentar superarse constantemente. En la actualidad, la tecnología avanza cada vez más rápido por lo que si el plan implementado no da los resultados esperados, se debe ir en busca del objetivo siempre intentado innovar desarrollando nuevas tecnologías tanto en procesos internos, como en cambios que se verán directamente relacionados con los clientes, y así lograr tener una ventaja respecto a la competencia

## Referencias

- Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ansoff. (1957). *Economipedia*. Obtenido de [www.economipedia.com](http://www.economipedia.com)
- CACE. (2019). Obtenido de Estadísticas de comercio electrónico.
- CHARLES W. L. HILL Y GARETH R. JONES. (1996). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRAL*. Col. Cruz Manca, Santa Fé, México: CENGAGE learning.
- El blog Verde*. (2020).
- INDEC. (2020).
- Marco Lavagna. (2020). *INDEC*. Buenos Aires.
- Porter Michael. (1998). *Estrategia Competitiva*. México: Continental S.A.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2010). *Administración*. Ciudad de México: PEARSON.

## Anexos

### Anexo 1:

#### 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”.

#### 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”.

#### 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 de 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.

## **Anexo 2:**

Al organigrama ya existente de la empresa (ver imagen), se incorporará una nueva área de recursos humanos. La misma estará conformada por el nuevo Gerente, sumado a, tres nuevos empleados. Los mismos se repartirán tareas de capacitación, selección de nuevos empleados, seguimiento de cumplimiento de objetivos, liquidaciones de sueldos, como también, el diseño del plan de incentivos junto con el Gerente del área y el Gerente General. Se espera que, con la creación de esta área, mejore notablemente el nivel de nuevos empleados contratados y, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos planteados. Con el fin de controlar los resultados a partir de la implementación del área, se les asignará a los empleados objetivos anuales y mensuales, desarrollando un KPI que pueda medir el desempeño según esos objetivos. También se implementará un indicador que mida el nivel de comunicación y el clima organizacional

dentro de la empresa, el mismo será mediante encuestas y/o entrevistas mensuales, cruzándolo con el cumplimiento de objetivos.

