

UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

Planificación estratégica genérica de enfoque para aumento de rentabilidad. Caso
REDOLFI S.R.L

Nombre: Matias van Waarde

DNI: 32.585.376

Numero de legajo: VADM06934

Carrera: Licenciatura en Administración

INDICE

Introducción	II
Análisis de situación	1
Macroentorno	1
PESTEL	1
Microentorno	6
5 Fuerzas de Porter	6
FODA	7
Cadena de valor	9
Matriz Ansoff	10
Marco teórico	11
Diagnóstico y discusión	14
Propuesta	15
Introducción	15
Objetivos y Metas	16
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Alcance	19
Planes de acción	20
Presupuesto	21
Retorno de la inversión	23
Conclusiones y recomendaciones	24
Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso	25
Bibliografía	27
Libros	27
Informes gubernamentales y corporativos.	28

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ansoff	10
Tabla 2 Gantt	19
Detalle de facturación: Tabla 3 Facturación	22
Detalle de estimación de ventas: Tabla 4 Estimación de ventas	23

Introducción

El siguiente reporte de caso es sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene como finalidad contribuir al intento de lograr una mayor rentabilidad a través de una estrategia genérica de enfoque que permita aumentar la cantidad de clientes en un nuevo segmento, sin perder de foco los actuales. Actualmente la empresa aplica una estrategia genérica de diferenciación con un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. A modo aclaratorio, se propone desarrollar una nueva estrategia, la de enfoque y profundizar la actual de diferenciación.

Redolfi S.R.L es una empresa familiar que se ubica físicamente en la provincia de Córdoba, opera en distintas localidades como los son las ciudades de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y Jame Craik.

Cuenta con 130 empleados y una amplia flota de camiones y utilitarios propios, y más de cuatro depósitos que garantizan la correcta logística, esta gran estructura es una de las ventajas competitivas que permiten llevar a cabo una correcta entrega de la mercadería a sus clientes.

Lleva 50 años en el sector de venta mayorista de distintos tipos de productos, también posee salones de venta mayorista y de auto servicio de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La comercialización de insumos, suele ser una industria castigada por la inflación, debido a la alta competitividad no es posible ajustar los precios de venta en la misma proporción, como consecuencia la empresa se ve perjudicada en los márgenes de rentabilidad, dejando muy poco campo de acción para posibles ajustes en los precios de venta, esta es una de las problemáticas más relevantes que se observa.

Otra problemática que se observa es que los clientes pueden cambiar de proveedor con mucha facilidad, producto de que es casi nula la capacidad de negociación que existe en los precios tanto para clientes como para proveedores, en consecuencia, el cliente opta por el más conveniente, aumentando así, la tasa de rotación del mismo.

Se observa una estructura formal con criterio de departamentalización por funciones, un tramo estrecho, cuenta con dos tipos de autoridad, de línea y de staff. En la estructura no se cuenta con un área de recursos humanos que es clave para lograr parte de la misión y visión que se menciona “brindar a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa” y la visión: “ampliación de oportunidades

de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa”.

El propósito que se busca alcanzar es que a través de la estrategia de enfoque se puedan conseguir nuevos clientes, para lograr compensar las pérdidas de margen que provocan las variables externas como la inflación, problema principal antes mencionado. Otro propósito es el de intentar bajar la tasa de rotación de los clientes actuales, considerando profundizar la actual estrategia basada en un servicio diferencial.

La propuesta concreta será la de intentar incorporar una línea nueva de productos de limpieza para industria, aprovechando el contexto del CODIV-19 donde las empresas y consumidores finales tomaron más conciencia sobre la seguridad e higiene en el ambiente laboral y personal (BBC, 2020. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-51824458>). Redolfi ya cuenta con una línea de perfumería y limpieza para sus clientes. No obstante, se plantea relanzar esta con nuevos productos y marcas, siempre manteniéndose alineado a la misión “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con variedad de productos masivos de primeras marcas”, logrando diversificar la línea para dos segmentos diferentes: el que se comercializa actualmente y el nuevo. Para esta última se incorporarán nuevos productos.

Respecto de bajar la rotación de clientes, la otra problemática, se propone profundizar la estrategia actual de diferenciación impulsando la posibilidad extender las cuentas corriente 30 días más que la competencia. Aprovechando que la empresa goza de buena situación financiera, esta propuesta puede ser financiada con capital propio. Asimismo, se podría sumar un portal web para realizar los pedidos, sin la necesidad de ser visitado por un comercial, donde cuente con el stock de la compañía, los precios de referencia, ficha técnica del producto, promociones específicas, y el saldo de la cuenta corriente.” Sobre antecedentes teóricos relacionados a estrategias genéricas, es posible apreciar los conceptos referidos de Porter (2011) sobre las distintas variables como las metas y objetivos, combinando los planes de acciones sobre los recursos con los que cuentan las organizaciones, siempre relacionados a su entorno interno y externo, se ampliara esta idea en el apartado “Marco teórico”. Otro ejemplo, en este caso de campo, que es rival directo de Redolfi en la localidad de Rio Tercero, puede ser Luconi Hermanos con la actual estrategia genérica de diferenciación ampliada.

Análisis de situación

La problemática en la que se encuentra Redolfi se puede desmembrar desde el contexto que la genera, en el caso de la problemática de la inflación que castiga los márgenes de rentabilidad, se puede observar que es producto de un contexto externo, ajeno a la empresa y de carácter incontrolable. La variable inflacionaria castiga a todos los mercados, pero en el caso de la industria del retail, este tiene una actitud más agresiva, siendo que los márgenes no son tan elevados. Respecto de la segunda problemática la de rotación de clientes, esta tiene una implicancia directa con lo que, si puede controlar la empresa, potenciando el valor agregado, enfocando lo que el cliente está dispuesto a pagar para evitar que elijan a la competencia

Macroentorno

PESTEL

Las organizaciones no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, su conducta está influenciadas por variables externas.

Para desarrollar la estrategia, es necesario conocer el entorno en que se desenvuelve. La herramienta implementada será en base al modelo PESTEL que ofrece un esquema ordenado para analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que afectan a nuestro negocio. Otra función de gran utilidad es la de lograr comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Sobre cada análisis se hará una conclusión de oportunidad o amenaza, con un grado de escala de alta, media, baja.

-Factor político: se instruye sobre las diferentes políticas y normativas del gobierno.

A nivel nacional en el 2019 el partido de Frente por la Victoria con el peronismo unido obtuvo una leve ventaja sobre Cambiemos, en diciembre del mismo año comenzó la nueva gestión planteando un cambio radical en materia política y económica. Esta nueva política tendrá como prioridad la de recuperar el poder adquisitivo del ciudadano argentino estimulando el consumo interno, factor que será beneficioso para la industria del retail.

A nivel provincial Córdoba ofrece facilidades y respalda el crecimiento de las empresas que conforman las distintas fuentes laborales de la localidad. Un ejemplo claro sería lo que sucede en el corriente año con la situación en la que el COVID-19 ha puesto el aislamiento a las empresas hasta fines de junio 2020, se impulsó un sistema de créditos con aval de la provincia de Buenos Aires por una suma de 4 mil millones de pesos para las empresas que han sido afectadas, de las cuales forma parte Redolfi y por tal motivo podrá hacer uso del mismo (Gobierno de la provincia de Córdoba, Ministerio de industria, comercio y minería, 2020. Disponible en: <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/9100/creditospymes/>).

En la provincia de Córdoba uno de los más destacados acontecimientos del 2019 fue la consolidación de las BPAs (Gobierno de la provincia de Córdoba, Ministerio de Agricultura y ganadería, 2020. Disponible en: <https://agroverdad.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/MANUAL-BPAS-2019-DEFINITIVO.pdf>), los objetivos de desarrollo sostenible tienen carácter mundial, son un llamado para ponerle fin a la pobreza, proteger el suelo y que las personas gocen de prosperidad. Se logra una correcta interacción entre la industria, los recursos y los trabajadores. Las BPAs tendrán un impacto directo en la industria de alimentos, si bien no es la industria del retail, esta tiene una implicancia directa con los insumos que se comercializaran. El hecho de producir en la provincia de Córdoba estos insumos implica que su costo de adquisición será más bajo, el producto se vuelve más accesible, dando lugar a una posible economía de escala. Respecto de la variable política, se lo considera una oportunidad-alta.

- Factor económico: se analizan variables económicas relevantes a la industria del retail, como lo es la inflación.

Inflación: es el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un período de tiempo. La inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda, provoca fuertes impactos en la economía de nuestro país, paralizando la actividad de los consumidores, de las empresas y demás actores sociales. Como se subrayó en la introducción, es uno de los problemas más relevantes a considerar y con los cual luchan todas las empresas de retail. La tasa de inflación en Argentina es cada vez más elevada (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>), en 2019 la inflación en

alimentos y bebidas ronda en un 52% mientras que la general 47%, se puede observar que el rubro en el que Redolfi comercializa es uno de los más expuestos a esta variable externa. En lo que transcurre del 2020 ronda cerca del 7.5% general, y en alimentos y bebidas 11.2% (dato en base enero, febrero y marzo del 2020). Se observa el factor como una amenaza-alta.

-Factor sociocultural: Las características sociales son aquellas que reflejan las formas de organización, costumbres, rituales, líneas de pensamiento, distribución de la población.

Comportamiento de compra: El argentino es un consumidor que se adapta constantemente a las distintas políticas del Estado y se encuentra con tendencias económicas que afectan su poder adquisitivo. Dedicar tiempo a recopilar información, debido al acceso que hoy brinda la tecnología el cliente toma la decisión de compra desde su hogar, siempre está atento a promociones y descuentos. Es importante en este punto que las empresas de la industria de retail, deben estar preparadas para un cambio en el comportamiento de compra de los clientes por la actual situación del COVID-19, este ya no cuenta con un rol pasivo, por el contrario, determina el “como”. Será difícil anticipar cual será el cambio, pero una vez sucedido, se deberá seguir por esa tendencia, de lo contrario Redolfi podrá quedar afuera del mercado. Actualmente el consumo en alimentos, bebidas y demás bienes de la canasta básica que comercializa Redolfi se encuentran en los niveles máximos debido a la necesidad de acopiar que tienen las personas, es decir que el aumento se da por dos motivos, el primero acopiar, y el segundo es por el aislamiento que provoca que se consume más.

Índice de confianza al consumidor: Es un índice de carácter económico que mide el grado de optimismo o confianza en relación a cierta evolución general de la economía. Este índice funciona de manera proporcional, es decir, si este aumenta, el consumo lo hace en el mismo sentido. (Universidad Torcuato Di Tella, 2020. Disponible en: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982). A pesar de la baja aún se observa en la comparación interanual que el índice muestra una mejora de 14.1 % respecto del 2019.

Distribución de la población: Es a partir de los censos que se puede evaluar la estructura demográfica de la población a lo largo del tiempo. En el último censo Nacional de la población y viviendas 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010.

Disponible en: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf) se observó que hubo un incremento de 3.8 millones respecto del 2001, la población aproximada del 2010 ronda en los 40 millones. En lo que respecta de la distribución general según la región el 31.9 % está en la región metropolitana y el 34.4 % en la pampeana donde se ubica la provincia de Córdoba. Como se puede observar, la variable distribución de la población resulta de una ventaja para Redolfi. Para los aspectos sociales se considera una oportunidad-alta, en el corto plazo.

-Factores Tecnológicos: este factor es de lo más dinámicos dentro del análisis macro, la tecnología ha tenido un rol determinante en la sociedad a lo largo del tiempo.

La denominada tercera revolución industrial que tuvo lugar en los años 1950 y duro más de tres décadas dejó un nuevo paradigma en relación a sus consecuencias sobre la globalización. Produjo un cambio en la concepción de la información, la volvió dinámica, de fácil acceso, y es algo que el cliente reclama para la toma de decisiones.

La provincia de Córdoba tiene una postura de apoyo a temas referidos a la implementación de tecnología. En el año 2017 impulso una convocatoria para el desarrollo de proyectos de media/alta intensidad científico-tecnológica articulados entre el sector científico/tecnológico y el sector productivo de la provincia, tanto para personas físicas como para jurídicas (Gobierno de la provincia de Córdoba, Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2018. Disponible en: <https://mincyt.cba.gov.ar/portfolio-items/fontec/>). En el factor tecnología se lo considera una amenaza-media, si bien Redolfi cuenta con tecnología, puede que el contexto acelere un cambio como podría ser en el sistema de pedidos.

-Factor ecológico: Se analizan las conductas del ser humano en interacción con la naturaleza, y de qué manera repercuten o que impacto tienen estas sobre los recursos naturales.

Conciencia es la palabra que más se destaca en referencia al factor ecológico, cuidar el medio que nos brinda la posibilidad de subsistir con una cantidad de recursos limitados.

Las buenas prácticas de cuidados de medio ambiente están en agenda de los gobernantes de la Provincia de Córdoba, aprovechando que esta cuenta con una flora y fauna única debido a su localización en la pampa húmeda. Se puede citar como ejemplo la Ley N° 24.375, que la República Argentina aprobó, en 1994, el Convenio sobre la

Diversidad Biológica (CDB), cuyo objetivo es cuidar la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos. Esto implica la formulación de estrategias que garanticen el acceso y aprovechamiento sin comprometer el ecosistema.

Otro ejemplo de esta práctica responsable es otra Ley 27.246 promulgada en 2015 sobre “Protocolo de Nagoya sobre Acceso a los Recursos Genéticos y Participación Justa y Equitativa de los Beneficios que se Deriven de su Utilización” (Gobierno de la provincia de Córdoba, 2015. Disponible en: (<https://proyectosinv.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/6/Protocolo-Acceso-a-RRGG-C%C3%B3rdoba-2019.pdf>)). En relación a las variables ecológicas, si bien existen restricciones en cuanto a la utilización de suelos que pueden repercutir en la producción de alimentos, no se considera una amenaza, por el contrario, una oportunidad-alta.

-Legales: En el factor legal se observan temas referidos a normativas, que pueden tanto limitar como potenciar cierta actividad de la industria.

Según Viktor J. Vanger en relación a la regulación y desregulación del mercado argumenta “tanto las investigaciones teóricas como las empíricas cuestionan la medida en la que la regulación puede llegar a alcanzar los objetivos para los que se promulga” (Markets and Regulations: the contrast between Free-Market Liberalism and Constitutional Liberalism 1999). Actualmente en la Argentina, hay una fuerte regulación en los precios en los cuales se pueden comercializar ciertos productos de la canasta básica, la idea que persigue esta medida es la de evitar el abuso por parte de los responsables de vender los bienes. Desde abril, por medio del decreto 351/2020 delega a los municipios la fiscalización y el control de los precios para garantizar que los mismos sean retrotraídos, siendo que estos habían aumentado un 70% respecto de lo previsto por la secretaria de comercio (Infobae, 2020, Disponible en: <https://www.infobae.com/politica/2020/04/16/coronavirus-en-argentina-como-funciona-el-control-de-precios-que-realizan-los-municipios-bonaerenses/>).

A pesar de la situación específica que produjo la derogación del decreto, Argentina ya contaba con una línea de precios cuidados. En otro aspecto legal que actualmente cuenta con una fuerte regulación es la de proteger las fuentes de empleado a través de decreto de necesidad de urgencia 34/19 que se formalizó en un suplemento especial en medio de la publicación de dos ediciones del Boletín Oficial, el decreto

especifica la doble indemnización por despido, tendrá vigencia hasta el 10 de junio del 2020 donde se estima que podría normalizarse la situación referida al COVID-19.

Microentorno

5 Fuerzas de Porter

Según Porter (1980), basa la idea de que cierta empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, estas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento del mismo. Se analizará las fuerzas en base a la siguiente escala: (alto, medio-alto, medio, medio-bajo, bajo).

Amenaza de nuevos competidores: El mecanismo de la unidad de negocios en la industria del retail, en el cual se compra, se remarca y se vende, se vuelve atractivo por los montos de facturación, pero la rentabilidad está dada por los volúmenes de venta, que hacen al margen. En el corto plazo se podría evaluar como una barrera de entrada media-baja, pero en largo plazo media-alta, cuando se debe considerar un crecimiento para mantenerse competitivo en este tipo industria es necesario enfrentar una mayor estructura de costos, mayor capital de trabajo, mayor cantidad de clientes esto lo hace de difícil acceso.

Rivalidad entre competidores: Esta fuerza es la más intensa de la industria, como se ha mencionado es uno de los problemas centrales que debe afrontar Redolfi, y en consecuencia todas las empresas enfocadas en el retail. La competencia se clasifica en distintos grupos, mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entrega domicilio. La cantidad de competidores es alta, según la zona geográfica pueden ascender, la más competitiva es Córdoba con no menos de 6 rivales directos, mientras que, en las restantes localidades, Rio Tercero, Cuarto y San Francisco contemplan la misma totalidad que Córdoba.

Amenaza de productos sustitutos: Redolfi comercializa una amplia y variada línea de productos, es probable que, si aparecen bienes sustitutos, estos puedan ser sumados al actual catálogo, es una dinámica de la industria. No se observan amenaza de productos sustitutos, esta barrera es baja.

Poder de negociación de proveedores: En relación a los proveedores directos que abastecen los insumos, la valuación sobre esta fuerza es alta, no existe la posibilidad de negociar con los proveedores, en la industria no se observa un beneficio sobre esta fuerza. Se pueden mencionar los proveedores de servicios como los de energía eléctrica, internet,

telefonía. En este caso también la valoración es alta, siendo que estos cuentan con tarifas fijas que no dan lugar a negociación. El proveedor responsable del mantenimiento de la flota, edificios y servicios generales, da lugar a una valuación media.

Poder de negociación de clientes: respecto del poder de negociación de los clientes es baja, el consumidor final no tiene capacidad de negociación en esta industria. En cuanto a los clientes revendedores, la situación puede cambiar en relación al volumen de compra, sumado a descuentos adicionales por pago de contado. Esta situación tiene un carácter ambiguo en la industria, si bien el cliente debe aceptar el precio, puede que termine cambiando de proveedor sabiendo que, es su única alternativa para obtener un beneficio adicional. De esta fuerza se desprende la segunda problemática, la de rotación de clientes.

FODA

Lo que describe la herramienta FODA es el perfil que tiene la empresa respecto de sus atributos internos, siendo estos las fortalezas y las debilidades, y como el entorno en el que se somete, es decir las oportunidades y amenazas repercuten a las variables internas. La escala con la que se evaluara serán alta, media, baja.

Internas: Se analizará desde las siguientes capacidades: directivas, tecnológica, del talento humano, competitivas, financieras.

-Fortalezas: Se observa a Redolfi como una empresa con altas fortalezas, desde las capacidades directivas se puede mencionar que tanto su marco organizacional como su estructura son acordes a sus procesos, las áreas están bien definidas según su rol en la compañía, impulsando la sinergia. Se cuenta con una correcta comunicación y control gerencial, una positiva imagen corporativa, generando credibilidad a sus clientes, demostrando capacidad de liderazgo y responsabilidad social. Desde el talento humano, se cuenta con un gran clima laboral, oportunidades de desarrollo profesional, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, mecanismos de prevención de accidentes de trabajo. En cuanto a la competitividad, o capacidad competitiva, la elevada satisfacción del cliente es de lo más relevante, se cumplen con los tiempos de ejecución y planificación, se maximiza la curva de experiencia para la detención de mejores prácticas, comercializa productos de primeras marcas a bajos precios. Las capacidades financieras cumplen las expectativas, existe una excelente relación con los proveedores, manejo adecuado de presupuesto que mantiene la estabilidad de costos.

-Debilidades: En cuanto a la escala de valuación de las debilidades, se lo posiciona como media. Se observan puntos de mejora, y cuestiones que deberían desarrollarse, pero se aprecia que lo referido al CORE de la compañía está en una correcta armonía, por tal motivo la valuación es media y no alta. Dentro de las capacidades directivas no se observan procesos formales bien definidos, no se tiene indicadores para medir la gestión más que el comparativo de facturación entre periodos, no se cuenta con planes estratégicos formales, carece de habilidad para atraer personal altamente competitivo. Las capacidades del talento humano están limitadas por no contar con un área de recursos humanos, no hay un sistema de evaluación sobre el personal, en consecuencia, se puede presumir que los colaboradores tienen la aptitud para sus puestos, pero no se puede confirmar. No se cuenta con un plan de formación para los empleados, ni políticas corporativas apropiadas para el desarrollo profesional del trabajador.

Relacionado a la tecnología, no es un tema de agenda, ni la pone dentro de sus prioridades, no se actualiza constantemente, no cuenta con tecnología ni facilita el acceso a ella. Sobre la capacidad competitiva y financiera no se observan debilidades mencionables.

Externas: Las variables están ligadas a cuestiones que la organización no controla, como pueden ser las políticas, sociales y culturales.

-Oportunidades: Se valúa en la escala como alta. Se puede observar una oportunidad en las políticas impulsadas por el nuevo gobierno sobre estimular el consumo a través de la recuperación del poder adquisitivo. Sumado al aislamiento de las personas, provoca que haya un aumento de acopio de alimentos y bebidas. La delicada situación financiera y económica que afrontan las empresas puede dejar de lado a posibles y actuales rivales. Se observa la posibilidad de potenciar las ventas a niveles de economía de escala de productos que ya comercializa aprovechando la estructura actual.

-Amenazas: Se valúa en la escala como alta. Existe la posibilidad de que la dinámica del negocio haya cambiado debido al contexto actual de COVID-19, y en consecuencia para afrontar la nueva demanda se dependa en gran medida de la tecnología. El consumidor final posiblemente cambie su tendencia de visitar locales, es probable que el revendedor no desee recibir la visita de un comercial. Por tal motivo, la información para que sea posible realizar un pedido tiene que estar disponible en un portal web. Se estiman caídas del PBI (Fondo Monetario internacional, 2020, Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>), aumento de inflación, y la imposibilidad de reducir personal por la doble indemnización.

Conclusión FODA: Se propone utilizar una estrategia ofensiva, basada en el uso de las fortalezas internas de la organización, con el fin de aprovechar las oportunidades externas. Como se mencionó en la introducción, el trabajo de grado final, se basa en maximizar la rentabilidad de Redolfi, por tal motivo no se propone una estrategia adaptativa que tendría un impacto en la mejora de las debilidades, generando un costo para aprovechar las mismas oportunidades, esta habría sido otra alternativa válida.

Cadena de valor

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter (1989) que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de sus actividades principales generadoras de valor, que pueden ser divididas en dos, las de soporte y las primarias. Ambas actividades tienen como objetivo aportar al margen de compañía.

Actividades de soporte (Infraestructura, RRHH, desarrollo tecnológico, compras): En lo referido a las actividades de soporte, Redolfi cuenta con una infraestructura planificada, llevando a cabo lo necesario para que las operaciones diarias puedan fluir, existe una correcta articulación de los factores financieros, contables y administrativos. En cuanto a las gestiones de recursos humanos es nula, no cuenta con un departamento responsable de gestionar el desarrollo de los colaboradores, pero cuenta con un buen clima laboral. La tecnología no es una de las prioridades, pero cuenta con lo necesario para el funcionamiento general. En cuanto a las compras, se realizan desde un sistema de gestión que analiza las ventas, el stock actual y sugiere un stock teórico a fin de evitar quiebres.

Actividades primarias (logística de entrada y salida, marketing y ventas, servicios): La logística de entrada es la primera actividad esta es la que garantiza el abastecimiento de los bienes a comercializar. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan 24 hs antes a través de Internet; los pedidos de ventas realizados por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. La logística de salida es el medio por el cual la organización hace llegar el producto al cliente, este cuenta con una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Los pedidos llegan a las 24 hs de ser realizados. No cuenta con un departamento de marketing, tiene vendedores que visitan a los clientes, ellos son los

responsables de relevar los pedidos. El servicio que brinda Redolfi es integral, este inicia con la visita del comercial, quien asesora al cliente, luego se le lleva la mercadería hasta el comercio a las 24 hs del pedido. Las actividades primarias son las relacionadas con el CORE y generan una ventaja competitiva en el caso de Redolfi. Si valuamos la relevancia o peso relativo de cada una de las actividades primarias, se le podría asignar a logística de entrada y salida un 35%, a la de marketing y ventas 45% y servicios 20%.

Matriz Ansoff

Se dio a conocer en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review, la matriz de Ansoff (1965) es uno de los más utilizados en el análisis estratégico. Una herramienta útil para la toma de decisiones sobre penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación. Si tenemos en cuenta que la propuesta del presente trabajo es llevar a cabo una estrategia de enfoque, es fundamental el análisis y conclusión que se pueda obtener utilizando esta herramienta.

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercado con el objetivo de incrementar las ventas. Según en qué cuadrante se dé la relación entre mercados y producto.

Tabla 1 Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente de elaboración propia según Ansoff (1965) The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill

En el caso de Redolfi, siguiendo la industria en que opera la actual estrategia de diferenciación, se podría posicionar la relación de producto y mercado, en el cuadrante de penetración del mercado. La estrategia genérica nueva que se propone, está

posicionada en el mismo lugar, los productos al igual que el mercado ya son conocidos, esto posibilita un panorama más previsible y una probabilidad de éxito mayor. Los factores a considerar en este tipo de estrategias son:

-El número de consumidores: Se debe especificar actuales y potenciales. En la industria del retail, el consumidor final es el cliente. Es un mercado con un volumen de clientes que potencia posibles economías de escala.

-El nivel de penetración: Del total de consumidores que potencialmente podrían hacerlo, cuántos lo están consumiendo.

-La frecuencia de compra: Cada cuánto tiempo el cliente adquiere el producto, cuál es su nivel de rotación.

-La participación del mercado: Del total de las ventas del mercado, cuáles corresponderían a Redolfi.

Marco teórico

Desde el marco teórico se propone tratar el concepto de planificación estratégica, abordando el tema desde distintos autores que han sabido desarrollar la idea en profundidad. El objetivo será demostrar porque es justificable aplicar una estrategia genérica de enfoque en un canal mayorista de retail. Se debe partir del análisis de que a través de esta estrategia se busca generar un valor adicional que el cliente esté dispuesto a pagar, y por el cual nos valore como diferencial respecto de la competencia. No podemos separar la estrategia de la idea de generar valor, siendo que este es uno de los fines de la misma. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas.

Toda organización debe contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, no siempre es posible mantenerse en el mismo mercado ni comercializar los mismos productos, el dinamismo nos impulsa a pensar en un futuro con un amplio horizonte de acción, tanto para nuevos productos, como para nuevos mercados. Ansoff (1965) afirma que la estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que

planea para el futuro. Se puede observar que Ansoff estableció la separación del concepto de gestión operacional del de gestión estratégica.

Smith (1977) profundiza la teoría de Ansoff afirmando que es el plan de conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para afrontar el mundo externo, comprendiendo las características particulares de la industria, teniendo en claro el plan para hacerle frente. Como se observa, Smith impulsa los conceptos de aplicación de recursos en un negocio que le permite posicionarse en relación a su entorno. Su posición es muy similar a la de Schendel (1978), opina que la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican como la organización alcanzara sus objetivos. Ambos autores avanzan en su concepto en cuanto a que la organización debe pensar en el futuro y cómo afrontarlo.

Sobre la estrategia enfocada en la competitividad y el entorno, Mintzberg (1998) define con las siguientes palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan lo establece como una guía para enfrentar una situación, la pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar al competidor, sobre el patrón, hace relación al comportamiento en el curso de acción de las acciones de una organización. La posición materializa la localización de las organizaciones en el entorno en que se mueve, como podría ser la actividad de la empresa, por ejemplo. Por último, sobre la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, la que determinara las acciones a realizar. Lo que busca mostrar Mintzberg con este enfoque es que todo se basa en decisiones consientes que muestran el curso de acción a seguir por la organización, en relación con su entorno interno y externo.

Porter, toma el concepto de estrategia y lo simplifica diciendo que la esencia de la estrategia es elegir qué no hacer. Sobre el valor agregado, este comenta que la ventaja competitiva es el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Se puede observar que la esencia de la estrategia se basa en aumentar la rentabilidad. Como ya se ha mencionado, en el presente trabajo se propone no solo una nueva estrategia, sino que trabajar sobre la actual que se aplica, respecto del planteo de profundizar la actual estrategia de

diferenciación, Porter (2004) menciona que, por un lado, tienen que mantener la continuidad de la estrategia. Pero también tienen que ser buenos en la mejora continua.

En línea con los autores mencionados, Chandler (2003) comenta sobre la estrategia que es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Se incorpora aquí el parámetro de tiempo y de la aplicación de recursos, una organización necesita alcanzar la madurez para impulsar con éxito una estrategia, los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿cuál es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser?”. Lo que intenta explicar Drucker (2007) es que normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio, a que se dedica la misma. Esto implica que los esfuerzos por contribuir a la estrategia serán en vano si no se direcciona en el sentido de la cadena de valor, o el CORE. Es fundamental desde este enfoque tener en claro en qué actividad se encuentra involucrado y qué posibilidades tenemos aun en ella. Si la posibilidad de seguir existe bajo los parámetros actuales, entonces la acción futura sería la de innovar y mejorar los productos y servicios actuales.

Se puede observar como conclusión final, que la estrategia es el fundamento que utilizan los administradores para poder establecer qué es lo que se quiere conseguirse de la empresa y cómo quiere lograrse dicho objetivo. Se optó por abordar la teoría de la estrategia desde el enfoque de Ansoff, Smith, Mintzberg por su implicancia con el abordaje en el macro entorno. Estos autores concuerdan en enfatizar que analizar el entorno es un punto de partida para la estrategia que se quiera aplicar, si realizamos un mal diagnóstico es probable que se falle cuando se quiera aplicar la estrategia, aunque se cuente con todos los recursos necesarios. Cuando se analiza el micro entorno, y se profundiza sobre la organización, es necesario tener en cuenta posicionarse sobre la cadena de valor, y las actividades principales de esta, para este análisis se optó por el aporte de Porter. Una vez que se ha cumplido con un correcto análisis de situación, tanto para macro como micro entorno, se debe proceder a analizar las metas y los recursos que se cuentan para cumplir con dichas metas, he aquí donde se posiciona el aporte de Chandler. La elección de Drucker en una primera instancia se funda para

apoyar para la teoría de Chandler, que nos propone analizar la organización como concepto de un negocio que está en marcha, se aborda la planificación estratégica como una idea de sustentabilidad en la organización. En una segunda instancia refuerza la teoría de Porter sobre el análisis de la cadena de valor, concentrando los recursos en esa dirección a fin de lograr los objetivos establecidos por la organización.

Diagnóstico y discusión

Retomando la situación planteada en la introducción respecto a la problemática a la que Redolfi está expuesta, por un lado, la pérdida del margen en las operaciones que son producto de la inflación sobre el nivel de precios de los artículos que comercializa, y por el otro, la posibilidad de que los clientes puedan cambiar fácilmente de proveedor si algún producto es menos competitivo, son las dos cuestiones que se propone resolver presente trabajo. El abordaje de esta problemática se justifica desde la importancia que tienen estos en la dinámica del negocio, perder márgenes en operaciones conlleva tener que aumentar los volúmenes de venta para compensar dichas pérdidas dentro un mercado saturado por la competencia, como se explicó en las 5 fuerzas de Porter sobre la rivalidad entre competidores. Cuando un cliente decide cambiar un proveedor por el precio de un artículo de toda su cartera, lo que está en riesgo es que termine cambiando toda la cartera en el nuevo proveedor, la competencia detecta esta situación como una oportunidad para captar a un nuevo cliente, y es probable que esté dispuesto a resignar margen en el corto plazo a fin de obtener un beneficio en el largo plazo.

Resolver estas problemáticas es transcendental para que Redolfi mantenga la competitividad en la industria del retail, y a su vez, seguir alineada a la estrategia actual de diferenciación que aplica. Si no se logra resolver la rotación de clientes, se podría pensar que la estrategia de diferenciación está fallando, se entiende que un cliente conforme con el servicio diferencial que se le brinda, no estaría dispuesto a cambiar de proveedor por bajar un pequeño porcentaje de su costo de reposición. En conclusión, se requiere tener en claro hacia donde se quiere llegar, como se ha explicado en el marco teórico con los distintos autores, es necesario pensar a la organización y una estrategia que aplique a la continuidad del negocio que ya está en marcha, partir de herramientas de diagnóstico que nos permitan contextualizar si la estrategia actual está en la dirección correcta.

Es necesario discutir algunos aspectos que surgen de la propuesta que se plantea como lo es la de aplicar una nueva estrategia sin dejar de lado la actual. Se puede pensar esta sugerencia como un error, pero si se analiza en detalle lo explicado en el marco teórico sobre el concepto de estrategia, se puede observar que la nueva estrategia genérica de enfoque que se propone llevar a cabo se funda ni nada más ni nada menos que sobre la cadena de valor de la compañía, es decir sobre el valor agregado que se produce y que el cliente está dispuesto a pagar. Desde la relación de producto y mercado pudimos concluir en la matriz de Ansoff la ubica en dos segmentos con alta probabilidad de éxito, desde el análisis de FODA se concluyó aplicar una estrategia ofensiva.

Como conclusión final se podría resaltar porqué esta propuesta debe ser implementada, no solo por lo fundado en el marco teórico considerando las distintas miradas de los autores, sino que, las nuevas variables externas obligan a revalorizar nuestras fortalezas y debilidades ante las oportunidades y amenazas latentes, siendo estas algunas concretas y otras presumibles. Por tal motivo es destacable que la estrategia se funde sobre las fortalezas como lo son la estructura, el renombre de la compañía, capacidad de adaptar nuevos productos, el servicio diferencial, siendo que estos son factores con los que ya se cuentan y no generan un costo adicional, plantear una estrategia que implique una inversión considerable podría ser contradictorio con la idea de maximizar la rentabilidad como se enfatizó desde un inicio.

En el caso de Redolfi, debería abordarse la problemática desde un lugar de mucha relevancia, siendo que la industria de retail mantiene las ganancias apuntando a maximizar los volúmenes de venta, por tal motivo, una alta tasa de rotación de clientes como la que el mercado pone en juego, sumando a una pérdida de márgenes por factores externos como lo inflación puede dejar afuera de la competencia a una empresa consolidada en el mercado local como lo es Redolfi.

Propuesta

Introducción

En el presente apartado comienza la materialización de las estrategias que se han propuesto implementar. Estas están alineadas con los tres ejes en el que toda

organización funda su accionar, en el caso de Redolfi, una de ellas es la razón de ser, o bien conocida como la 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”.

El segundo eje relacionado con la perspectiva del tiempo, la 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”.

EL tercer y último eje es el fundamento sobre sus valores como lo pueden ser el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, la confianza, el cumpliendo con lo comprometido, el esfuerzo y dedicación, la honestidad, el sentido de equipo y la orientación al cliente entre otros. La confección de la propuesta como se explicó, parten de la misión, visión y valores de la compañía. A modo resumido se puede extraer de cada una de estas los temas puntuales que confirman la alineación con la propuesta, en la misión “Atender las necesidades de nuestros clientes”, la visión, “Buscando solvencia y rentabilidad continuada”, y en relación a los valores el más relevante es la orientación al cliente. Desde esta perspectiva integrada de visión, misión y valores, sumado al respaldo del “Marco teórico” de los distintos autores mencionados, posteriormente justificadas las estrategias en el “Diagnóstico y la discusión”, es pertinente avanzar con los objetivos generales y específicos de la propuesta del trabajo de grado final, siendo que no es necesario que haya modificaciones en referencia a estos tres pilares mencionados.

Objetivos y Metas

Los objetivos establecen el logro o resultado que se espera alcanzar luego del plan de acción concreto implementado, estos involucran conceptos que se derivan del marco teórico, y se pueden clasificar en generales y específicos. Los objetivos

específicos, definen operacionalmente los aspectos particulares de ese logro general, facilitando el cumplimiento del objetivo general mediante el concepto de tiempo, específicamente en la determinación de etapas y planes de acciones concretos. Es necesario aclarar que los objetivos tanto generales como específicos se fundaran sobre las actividades de la cadena de valor, aumentando así la probabilidad de éxito en la aplicación de la estrategia y a su vez, evitar implementar objetivos superfluos que ocasionen un costo económico o pérdida de tiempo en la implementación de los planes de acción necesarios.

Objetivo general

El presente trabajo tiene como objetivo general aumentar la rentabilidad de la compañía a través de la incorporación de una nueva línea de productos de limpieza para industria y consumidor final, aportando un crecimiento estimativo de las ventas actuales en un 5% en términos anuales reales, en el lapso de 6 meses. La implementación del plan se llevará a cabo en un periodo de 3 meses, pero las estimaciones de las ventas serán hasta diciembre del 2020 inclusive. En conjunto con el objetivo mencionado, se propone bajar la tasa rotación de clientes en un 20% profundizando la mejora continua de la actual estrategia, otorgando el plazo adicional en las cuentas corrientes de 30 días, en el lapso de 3 meses, esta propuesta se la considera también para el aumento del 5% real antes mencionado. Estos objetivos generales son los que se proponen para hacer frente a las dos problemáticas relevadas en la introducción, la rotación de clientes y la perdida de margen producto de factores externos.

Objetivos específicos

Actividad primaria “Marketing y ventas”:

-Lograr realizar el 70% del recorrido de la zona de Rio Tercero establecida para nuevos clientes, en el nuevo segmento de mercado dentro de los primeros 7 días de iniciado el plan.

-Relevar el 80% del mix de productos que los clientes necesitan consumir para considerar satisfecha la demanda en relación a sus necesidades básicas, dentro de los 15 días iniciado el plan.

-Confeccionar el 100% de los informes sobre las fichas técnicas de los nuevos productos que se comercializaran, dentro de los 15 días de iniciado el plan estratégico.

-Confeccionar un estimativo del 80% de las ventas mensuales considerando la relación de estacionalidad del consumo dentro de los 20 días de iniciado el plan estratégico.

-Enviar a administración y contabilidad el 100% del proyectado de ventas mensual para confeccionar el presupuesto necesario para afrontar el nuevo capital de trabajo dentro de los 30 días de iniciado el plan.

-Una vez relevado el 100% del mix de productos, establecer el 100% de la amplitud, profundidad, longitud y consistencia de la mezcla de la línea de limpieza, dentro de los 20 días de iniciado el plan estratégico.

Activada primaria “servicios”:

-Relevar los principales clientes (según aporte de margen bruto) y confeccionar una encuesta de tipo cerrada sobre los principales puntos que consideran relevantes sobre el servicio que brinda Redolfi dentro de los 20 días de iniciado el plan estratégico.

-Lograr realizar un benchmarking, para luego obtener los estándares necesarios comparativos que ayudaran a profundizar la estrategia de diferenciación, dentro de los 20 días iniciado el plan estratégico.

Actividad secundaria “Compras”:

-Conocer el 100% de los proveedores y marcas que pueden abastecer los productos facilitados por el área comercial dentro de los 10 días de proporcionada la información interna por el área comercial.

-Contar con el 100% de los presupuestos para las compras de dos meses de stock según ventas dentro de los 15 días de iniciado el contacto con el proveedor previamente elegido.

Como conclusión sobre los objetivos específicos, se aprecia que desde las actividades primarias de la cadena de valor, marketing y ventas tomar un rol protagónico en la implementación de la nueva estrategia genérica, será crucial el correcto relevamiento que deberá realizar, siendo que de este dependen las actividades secundarias de la cadena, como lo son compras y administración. En el caso de realizar

un diagnóstico con mucha dispersión, es probable que se falle en el resto de plan. Por otro lado, el área de servicios, será protagonista en el rol de la mejora continua que relacionada con la actual estrategia que se propone profundizar.

Alcance

En relación a la aplicación de la estrategia sobre el territorio específico donde se llevará a cabo la propuesta, es el mismo donde actualmente opera Redolfi, Río Tercero Córdoba. La propuesta siempre se funda sobre el aumento de la rentabilidad, sería un error partir de una zona desconocida, donde no se pueda utilizar la ventaja competitiva que es la estructura organizacional y correcta logística. A su vez, aprovechar el nombre de la compañía para realizar los primeros contactos con el nuevo segmento, podría convertirse en una carta de bienvenida que facilitaría el proceso de conocimiento entre cliente y proveedor.

En cuanto al transcurso del tiempo, se establece en el presente diagrama de GANTT según las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor antes detalladas en los objetivos específicos. No existe una fecha precisa de comienzo, por tal motivo, una vez comenzado el plan, se debe entender como el inicio la primera semana.

Tabla 2 Gantt

	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S
COMERCIAL												
Relevamiento de la zona para indentificar nuevos clientes	■											
Indagacion sobre productos requirientes	■											
Indagacion sobre la competencia		■										
Indagacion por condiciones comerciales que ofrece la competencia		■										
Capacitacion tecnica para asesoria a clientes			■									
Conclusion Comercial			■									
Toma de pedidos				■								
Realiza tasa de concrecion de vtas segun presupuesto enviado a adm				■					■			
COMPRAS (recompra directa)												
Relevamiento de proveedores/marcas y prodcutos					■							■
Solicitud de presupuesto a proveedores					■							■
Seleccion de proveedores						■						
Especificacion de la rutina de pedidos						■						
Revision de resultados							■					
Enviar presupuesto a AMD para estimar costos de capital de trabajo							■					
Solicitud de compra								■				
ADMINISTRACION Y CONTABILIDA												
Conclusiones y mediciones economicas/financieras									■			
Establecer tasa de rotacion y satisfaccion de clientes									■			
Evaluacion de presupuesto vs realidad de vtas										■		
Ajustar al real el capital de trabajo estimado											■	
Analisis de posibilidades de compras por volumen												■

Fuente de elaboración propia según LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P (2011),

“Sistemas de Información Gerencial”. (12ª Edición), México International Thomson Editores.

Planes de acción

Alineado a los objetivos específicos, se procederá a establecer los planes que una vez llevados a cabo confeccionarían el cumplimiento del objetivo general. El mismo se establece desde el rol de tres áreas claves, comercial, compras y administración-contabilidad.

Área comercial: Esta área tendrá un rol protagónico en la presente propuesta, de este se desprenderán las tareas de las restantes áreas, es clave lograr un trabajo de alta calidad a fin de partir de una base sólida para las restantes tareas del plan de acción. El responsable del área comercial será el encargado de recorrer el área para identificar nuevos clientes para el segmento de industria, el objetivo específico sería el parque industrial sin descartar otros posibles recorridos. Este debería indagar sobre los productos referidos a las necesidades diarias de las empresas en cuestión, a fin de comenzar a inventariar un posible mix de productos.

En sintonía con la indagatoria, es relevante comenzar a conocer a la competencia para luego establecer puntos de comparación en cuanto calidad, servicio, precios, condiciones comerciales y demás atributos con los cuales Rodlfi deberá competir. Una vez finalizado el relevamiento por parte del comercial, este debe ser capacitado técnicamente sobre los nuevos productos a comercializar, no se debe perder de foco la estrategia de diferenciación que actualmente impulsa la compañía, el rol del vendedor también es la de asesoría hacia el cliente, no solo de venta, por lo cual debe conocer detalladamente las especificaciones técnicas que está vendiendo.

Partiendo de una conclusión comercial, se debe entender si es viable la incorporación de estos productos, en el caso de ser favorable se estimarán las posibles ventas y se procederá a tomar pedidos.

Área de Compras: Deberá realizar el relevamiento de posibles proveedores, marcas y productos. Contará con la información brindada por parte del área comercial para tener un protocolo en relación a las consultas a realizar a los distintos proveedores.

Dentro de las tareas concretas, se pueden mencionar las de realizar un presupuesto que cuente con detalles específicos que serían: plazo de pago, costo promedio por litro, costo específico de cada producto que fue relevado por el área comercial, posible frecuencia de compra, garantías para la solicitud de una cuenta corriente. Como tarea final será la de seleccionar al menos dos posibles proveedores, una vez elegido el mismo, realizar el pedido desde la estimación de venta que brindará el área comercial.

Área de Administración-contabilidad: El rol de esta área se establece como de soporte, al igual que fue clasificada en la cadena de valor. La misma concentrará sus esfuerzos para lograr establecer métricas y estándares comparativos sobre ventas/compras y análisis económicos-financieros. Por otro lado, deberá comparar el presupuesto de ventas con la realidad (una vez iniciada la comercialización de los productos). La tarea más relevante será la de cuantificar el capital de trabajo necesario para la correcta venta de al menos dos meses de stocks, un mal cálculo de capital de trabajo podría producir una pérdida de rentabilidad, siendo que habrá que soportar un costo de oportunidad antes de iniciar la comercialización de los nuevos productos. Será importante establecer la posibilidad de compras por volumen, buscando encontrar escalas de descuento por parte de los proveedores.

Establecer la tasa de rotación de clientes y satisfacción de los mismos, es algo concreto que acude a la profundización de la actual estrategia de diferenciación que aplicar Redolfi, las mismas serán llevadas a cabo desde la presente área, establecido la tasa a través de la siguiente métrica: ventas netas/saldo medio cuentas corrientes a cobrar.

Presupuesto

Partiendo del supuesto de que la composición del mix de ventas de Redolfi en cuanto a los rubros que participan en el porcentaje de facturación, como podrían ser alimentos, bebidas, cigarrillos, insumos de limpieza, este último se presume que no tiene un peso relativo en la composición antes mencionada. Por tal motivo se considera que es posible el impacto real del 5% que se plantea en el objetivo general, siendo que se estimula un factor con gran potencial que no estaría aportando rentabilidad con la misma estructura actual de costos. La inversión en relación a la rentabilidad se analizará en el apartado siguiente, pero es posible mencionar que al aprovechar la estructura

actual la implicancia en costos está casi determinada por el capital de trabajo necesario y la posibilidad de contratar un vendedor que atienda este segmento nuevo.

Para la elaboración del presupuesto de ventas y costos, se relevó entrevistando a Juan José Solari, que conforma el rol de gerente en “JJS productos y servicios”, situado en la ciudad de Necochea Provincia de Buenos Aires. Actualmente “JJS productos y servicios” se dedica a la venta de insumos de limpieza tanto a consumidor final como a industria. En lo referido a las ventas minoristas se puede apreciar un Mark Up estimados del 60% (márgenes aproximados del 37%), las fracciones de los productos comercializados están distribuidas en 1/4/5 litros en líneas generales, por otro lado, en la industria las fracciones pueden crecer en 20/208 litros, con Mark Up del 35% (márgenes aproximados del 26%). Juan comenta la experiencia que proporcione el fenómeno del COVID-19, aumentado las ventas al consumidor final en un 208% respecto del año 2019. Referido a industria, el crecimiento no es tan grande, producto que ya se contaban con protocolos de seguridad e higiene, pero estos de igual modo fueron reforzados y aportaron un crecimiento del 50% respecto del año 2019. A modo de consultora “JJS productos y servicios” nos proporcionó un presupuesto estimativo de ventas según la zona Rio Tercero, y partió de ese estimativo de ventas para confeccionar un costo aproximado en el valor de reposición de los insumos a comercializar, cabe aclarar que el costo dependerá de que proveedor será seleccionado por el área de compras.

Retomando la situación de Redolfi, se estima en relación a la facturación de años anteriores, que para lograr el objetivo general planteado debe haber un aumento en relación a la facturación del 48% respecto del 2019, se observa también que Redolfi al menos en los últimos dos años anteriores obtuvo una tasa real negativa, confirmando la problemática relevada en el presente trabajo sobre el impacto de la inflación en la rentabilidad del sector retail.

Detalle de facturación: Tabla 3 Facturación

AÑO	FACTURACION	% VARI.	INFL	% REAL
2017	\$ 275.331.848,00	0	0	0
2018	\$ 318.857.647,00	16%	46%	-30%
2019	\$ 392.194.905,81	23%	58%	-35%
2020	\$ 580.448.460,60	48%	43%	5%

Fuente de elaboración propia según HORNGREN, C. DATAR, S. y FOSTER, G. Contabilidad de Costos. (2007). 12ª Edición. Ed. Pearson. México

Retomando como punto de partida la información brindada a modo de consultora “JJS productos y servicios”, los cuales realizaron una estimación en base a un 70% de las ventas a consumidor final y un 30% a industria, con un costo de reposición por litro promedio de \$ 50, las ventas estimados en litros rondarían en 65.000 mensuales, calculando los Mark up promedios, representa un 10 % de la facturación estimada del 2020 para poder cumplir con el objetivo del 5% real propuesto.

Detalle de estimación de ventas: Tabla 4 Estimación de ventas

Segmento	% Fc	Mk Up	vta (10% FC mens)	costo
Cosumidro final	70	60	\$ 3.385.949,35	\$ 2.116.218,35
Industria	30	35	\$ 1.451.121,15	\$ 1.074.904,56
Total			\$ 4.837.070,50	\$ 3.191.122,90
Mk up Prom				52%
Margen Prom				34%
Litros ven aprox				65.000,00

Fuente de elaboración propia según HORNGREN, C. DATAR, S. y FOSTER, G. Contabilidad de Costos. (2007). 12ª Edición. Ed. Pearson. México

Retorno de la inversión

Para realizar el cálculo del retorno de las inversiones se consideraron los costos de reposición de los insumos que se comercializaran según estimo “JJS productos y servicios”, en cual parte de un estimativo mensual de 65.000 litros a un costo aproximado de \$ 3.191.122 mensuales, a su vez, se sumó un sueldo de vendedor según la escala salarial vendedor categoría A por \$ 35.560,44 (Estudio Vilaplana, 2020, disponible en <https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/>). En el presente ROI se calcula como un incide anual.

-Costos de reposición anual: \$ 38.305.464

-Sueldo vendedor anual (incluye cargas sociales y aguinaldo): \$ 693.420

-Facturación anual: \$ 58.044.846

Calculo del ROI: (Facturación anual- Costo de reposición anual- Sueldo vendedor anual) / (Costo de reposición anual+ Sueldo de vendedor anual)

$$\text{ROI} = (\$ 58.044.846 - \$ 693.420 - \$ 38.305.464) / (\$ 38.305.464 + \$ 693.420).$$

$$\text{ROI} = 49\%.$$

Conclusión ROI: En sintonía con el objetivo general, el presente ROI arroja 4% real descontado el estimado de la inflación que se detallo en el cuadro de facturación.

Conclusiones y recomendaciones

Como se ha especificado en el presente reporte de caso, las organizaciones no trabajan aisladas del contexto, de hecho, estos son factores determinantes para la aplicación de las estrategias genéricas. Este contexto puede abordarse tanto desde un lugar optimista como uno pesimista, son de suma importancia las herramientas mencionadas en el aparatado de “Análisis de situación” para aclarar el panorama incierto al cual nos afrontamos.

Pudimos partir de un análisis de los factores externos como lo fue PESTEL, dándonos un panorama de que variables incontrolables pueden afectar a nuestra organización, luego las 5 Fuerzas competitivas de Porter nos centró en un entorno más pequeño, pero no menos relevante, donde se lleva a cabo accionar del día a día en una organización, es decir, las variables de suma importancia con las que interactúa contantemente Redolfi. Sobre la cadena de valor, desde mi punto de vista el análisis más relevante que se debe llevar acabo, siendo que desde ahí se logra la conexión directa con la rentabilidad de una organización, materializando el porqué de aquello que nuestros clientes nos eligen y están dispuesto a pagar un valor adicional a la competencia, una vez encontrado este valor debemos mantenernos por esa línea a fin de evitar desvíos en la estrategia.

Con un correcto análisis de la cadena de valor, obtendremos un FODA más crítico, fundando en lo relevante a recursos y servicios con los que se cuentan que nos acompañaran en la estrategia que se propongan, en lo que respecta de mi opinión lo correcto sería una estrategia adaptativa. Por ultimo Ansoff, nos da un panorama y una relación de producto-mercado, de alguna manera termina de cerrar la idea de industria y contexto, como se podrá observar el mundo de los negocios es muy amplio y cada unidad de negocio, o negocio en sí mismo parte de una industria específica, y esto nos tiene que centrar en un eje para todas las herramientas de diagnóstico que utilicemos, la

herramienta en sí misma no sirve si no se centra en la industria en la cual la organización comercializa.

Cuando realizamos un análisis de situación, mayormente se parte de una necesidad que generan una o varias problemáticas en las organizaciones, en el caso de Redolfi cuenta con dos, la inflación como factor externo que castiga el margen, y la otra es la rotación de clientes, como se observó en la fuerza competitiva de Porter “Rivalidad entre competidores”. Estas son las problemáticas puntuales más relevante de nuestro caso a analizar, la estrategia se enfocó en esa dirección, pero eso no implica que la estrategia genérica que se propone aplicar no pueda servir para otras empresas, es decir, serviría para empresas de la misma industria, que atiendan al mismo segmento del mercado y comercialicen productos similares. En sí misma la estrategia es de carácter general, para cualquier empresa, siendo que si se parte de un correcto diagnóstico situacional, aplicar la estrategia no genera un costo adicional, esto la hace alcanzable hacia otras organizaciones. Si la estrategia incursionara en un costo recomendaría revisar nuevamente cadena de valor y FODA, es probable que no se haya detectado las ventajas competitivas de la empresa en cuestión. Siempre que se respete el método analítico, las herramientas de diagnóstico y se impulse el concepto de estrategia genérica, se puede concluir que existe una estrategia a medida para cada organización, depende solo de incursionar en el desafío.

En la actualidad no es necesario mirar a las organizaciones de los países líderes en negocios para entender que las empresas que no apliquen estrategias quedaran fuera de mercado, los competidores directos de Redolfi ya incursionan en el accionar estas herramientas, podemos mencionar empresas como Luconi Hnos en Rio Tercero, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era en Rio Cuarto, Dutto Hnos en San Francisco y en Cordoba capital Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso

En presente apartado hago un llamado a la reflexión sobre cuestiones dinámicas que las organizaciones están enfrentando. Considerar dogmas en el mundo de los negocios es un viaje garantizado al fracaso, sobre todo en lo referido a la comunicación y el marketing. Las organizaciones suelen no darle importancia, más aún en las

pequeñas como las familiares, en el caso de Redolfi no es la excepción. Kotler, P. y Armstrong G. (2013), dan un panorama general sobre el concepto, el dinamismo y la orientación al mercado nicho, explicando el porqué de esta herramienta. Otro autor mencionable podría ser Silvina Moschini (2012), que orienta el marketing directamente con las plataformas digitales, redes sociales, y demás medios de interacción que el cliente, específicamente el consumidor final suele elegir a la hora de realizar una compra, o bien informarse de ciertos atributos técnicos de un artículo, o compara el mismo producto con distintos proveedores. Considero de relevancia que las PYMES puedan incorporar las herramientas como lo son el marketing digital para estar a la vanguardia de las tendencias de compra, aprovechando posibles economías de escala.

Bibliografía

Libros

Ansoff, I. (1965). "The Corporate Strategy". New York, USA: Mc Graw Hill.

Smith, T. (1977). "Dynamic Business Strategy". The art of planning for success. New York, USA: McGraw Hill.

Schendel. (1978). "Strategy Formulation. Analytical concepts". Minnesota, USA: Pub. West.

Michael Porter (1989). "Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance". New York: Simon and Schuster.

Mintzberg, A. (1998). "Safari a la estrategia". Buenos Aires: Gránica

Viktor J. Vanger (1999). "Mercados y Regulación". Washington D.C: Isonomia.

Chandler, A. D. (2003). "Strategy and Structure". Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.

Drucker, P. (2007). "The practice of management". The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.

HORNGREN, C. DATAR, S. y FOSTER, G. Contabilidad de Costos. (2007). 12ª Edición. Ed. Pearson. México.

LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P (2011), "Sistemas de Información Gerencial". (12ª Edición), México International Thomson Editores.

Porter, M. (2011). "¿Qué es la estrategia?" Harvard Business Review, 89(11), 100-117. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=7449>
of Business Strategy

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). "Administración, una perspectiva global y empresarial". (14ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Silvina Moschini (2012), "Claves del Marketing Digital la nueva comunicación empresarial en el mundo 3.0". (1ª ed.). Argentina: La Vangadia Ediciones, S.R.L.

Kotler, P. y Armstrong G. (2013). "Fundamentos de marketing" (11ª ed.).

México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Informes gubernamentales y corporativos.

BBC, 2020. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-51824458>)

Gobierno de la provincia de Córdoba, Ministerio de industria, comercio y minería, 2020. Disponible en:
<https://cordobaproduce.cba.gov.ar/9100/creditospymes/>

Gobierno de la provincia de Córdoba, Ministerio de Agricultura y ganadería, 2020. Disponible en: <https://agroverdad.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/MANUAL-BPAS-2019-DEFINITIVO.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020. Disponible en:
<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>.

Universidad Torcuato Di Tella, 2020. Disponible en:
https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010. Disponible en:
https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf.

Gobierno de la provincia de Córdoba, Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2018. Disponible en: <https://mincyt.cba.gov.ar/portfolio-items/fontec/>.

Gobierno de la provincia de Córdoba, 2015. Disponible en:
<https://proyectosinv.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/6/Protocolo-Acceso-a-RRGG-C%C3%B3rdoba-2019.pdf>.

Infobae, 2020, Disponible en:
<https://www.infobae.com/politica/2020/04/16/coronavirus-en-argentina-como-funciona-el-control-de-precios-que-realizan-los-municipios-bonaerenses/>.

Fondo Monetario internacional, 2020, Disponible en:
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>.

Estudio Vilaplana, 2020, disponible en <https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/>