

Trabajo final de graduación

Licenciatura en administración

Estrategias de planificación para A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.



Universidad Siglo 21

Pacheco, Federico

37.489.600

Legajo: ADM03491

Tutora: Rinero, Sofia

Rio Cuarto

Resumen

Este trabajo está referido a la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., que pertenece al rubro distribución, situada en la ciudad de James Craik, con sucursales en diferentes localidades de la provincia de Córdoba.

A partir de un análisis de situación de la empresa se llega a diagnosticar la presencia de falencias importantes que requieren mejoras sustanciales. Por todo esto y persiguiendo el objetivo general planteado, se trata de aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, a la vez que se reducen las debilidades y amenazas, con la finalidad de lograr un mejor rendimiento y una mayor eficiencia de sus actividades.

Palabras claves: Planificación – Ventas – Estrategias – Reestructuración.

Abstract

This work is referred to the company A.J. and J.A. Redolfi S.R.L., which belongs to the distribution business, located in the city of James Craik, with branches in different locations in the province of Córdoba.

From an analysis of the company's situation, it is possible to diagnose the presence of important shortcomings that require substantial improvements. For all this and pursuing the general objective set, it is about taking advantage of the opportunities and strengths of the company, while reducing weaknesses and threats, in order to achieve better performance and greater efficiency of its activities.

Keywords: Planning – Sales – Strategies – Restructuring.

Índice de contenidos

Capítulo 1: Introducción	4
Capítulo 2: Análisis de situación	6
Macro entorno.....	6
Fuerza política.....	6
Fuerza económica.....	6
Fuerza social	7
Fuerza tecnológico	7
Fuerza ecológico	8
Fuerza legal.....	8
Micro entorno	9
Poder de negociación de los clientes.....	9
Poder de negociación de los proveedores.....	9
Amenaza de nuevos competidores	9
Amenaza de productos sustitutos	10
Rivalidad entre competidores	10
Análisis interno	10
Visión	10
Misión.....	11
Valores.....	11
Ciclo de vida	11
Análisis de mercado (matriz de ansoff).....	12
Tamaño del mercado	12
Consumidores	12
Competidores	12
Penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados	13

Cadena de valor	15
Actividades primarias.....	15
Actividades de soportes de las actividades primarias	15
Margen.....	16
Capítulo 3: Marco teórico	17
Planificación estratégica.....	17
Macro entorno.....	17
Micro entorno	18
Estrategias de cartera.....	18
Capítulo 4: Diagnóstico y discusión	20
Capítulo 5: Propuesta	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos	23
Alcance	24
Plan de acción	25
Capítulo 6: Conclusión y Recomendaciones	32
Capítulo 7: Bibliografía.....	34
Capítulo 8: Anexos	37
Anexo 1	37
Anexo 2	38

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Matriz de Ansoff	13
Ilustración 2: Proyección de ventas	14
Ilustración 3: Porción de mercado aproximada	14
Ilustración 4: Habitantes.....	14
Ilustración 5: Margen de la empresa	16
Ilustración 6: Matriz de expansión de productos y mercado.....	18
Ilustración 7: Cuadro de plan de acción.....	26
Ilustración 8: Diagrama de gantt.....	27
Ilustración 9: cuadro de costos	28
Ilustración 10: Cuadro de presupuestos	29
Ilustración 11: Flujos, VAN, TIR y ROI.....	30

Capítulo 1: Introducción

En el siguiente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik con el objetivo de establecer una planificación estratégica, con la que la compañía pueda mejorar su rendimiento.

Desde 1910 la familia Redolfi está instalada en James Craik dedicándose al negocio de la distribución. En 1959 los hermanos Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería denominado Redolfi Hermanos, el que duró hasta 1975 por la separación de estos. A partir de 1976, la empresa comienza a crecer en la distribución ganando nuevos mercados en la provincia y adquiriendo una empresa dedicada al rubro distribución de cigarrillos. En 1987, instalan la primera sucursal en Río Tercero llegando a instalar la cuarta en Río Cuarto en el año 2004. En los 90, se constituye una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. que se encargaría de la comercialización de productos congelados McCain y helados, falleciendo, al poco tiempo, el socio fundador Alonso J. Redolfi. Esto no impidió su crecimiento porque al final de la década se creó el primer autoservicio mayorista de la ciudad de Villa María y a los dos años uno en la ciudad de Córdoba. A su vez, realizó la apertura de una nueva unidad de negocio de productos Kodak. En el 2003 y 2004, abrieron el autoservicio de San Francisco y Río Cuarto y a partir del 2006 se consolida la empresa familiar incorporando a los tres hijos como socios minoritarios y en partes iguales.

En la actualidad, la empresa posee salones de ventas mayoristas y preventistas dedicados a la comercialización de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Además cuenta con autoservicios ubicados en diferentes puntos de la provincia de Córdoba. Si bien es una empresa muy bien posicionada en el mercado cuenta con algunas deficiencias en cuanto al control de los productos, fechas de vencimiento y las ventas debido a falta de una estrategia de segmentación y publicidad, lo que a su vez favorece la ampliación del mercado en las provincias vecinas. Por otro lado, a nivel organizacional, la

empresa carece de ciertas áreas muy importantes en la actualidad que vivimos, como la de recursos humanos y seguridad e higiene.

Con la planificación estratégica se buscará optimizar el rendimiento de la empresa en la cadena de comercialización desde que el producto ingresa a la empresa hasta que es vendido y abarcar nuevos mercados como lo hicieron multinacionales como P&G y Johnson & Johnson. Estas dos multinacionales surgieron en el Siglo XIX y utilizaron en todo momento la tecnología para ampliar su mercado internacionalmente, como así también utilizaron la publicidad desde los inicios de la radio hasta el internet actualmente, para promover sus productos resaltando la innovación. Por otro lado, se buscará brindar la mayor seguridad y confiabilidad a sus empleados respecto de la empresa como así también un eficiente control del recurso humano.

Capítulo 2: Análisis de situación

Macro entorno

Fuerza política

Este año el gobierno de turno decidió establecer el impuesto País que aplica un gravamen del 30% a la compra de moneda extranjera, como así también a todos los pagos en dólares de bienes y servicios en el exterior, de servicios prestados por sujetos no residentes, de servicios en el exterior contratados por agentes de viajes y turismo, servicios de transporte internacional de pasajeros y de servicios digitales que se paguen en dólares. (El Cronista, 2020).

También en la actualidad, se tiene que tener en cuenta el momento por el cual está pasando el país con la pandemia, Covid-19, donde los trabajadores del sector necesitan respetar los protocolos necesarios establecidos por el Decreto 714/2020 y contar con las autorizaciones dadas por la máxima autoridad provincial. Por otro lado, se deben cumplir medidas tales como el distanciamiento social y la autorización para circular. (Gobierno de Córdoba y Boletín oficial de la República Argentina, 2020)

Estos dos factores, pueden reflejarse como una amenaza en el sector debido a que el incremento desmedido del dólar repercute en la compra de insumos y maquinarias. Como así también, el Decreto 714/2020, en la distribución de mercadería y apertura de locales comerciales.

Fuerza económica

En este apartado vamos a tener en cuenta dos variables muy importantes en el país como la inflación y la variación del dólar, ya que en lo que va del año la inflación acumulada asciende a un 15,8%. Analizando la inflación del mes de julio en la región pampeana se observa que ha sido más alta que a nivel nacional, pero individualmente, los productos que comercializa el sector, como alimentos y bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas y tabaco, equipamiento y mantenimiento del hogar y bienes y servicios varios,

el promedio fue menor. El promedio en la región pampeana termina siendo más alto debido a las divisiones restantes que se encuentran fuera del sector. (INDEC, 2020).

De acuerdo a la evolución del dólar, analizado desde el punto de vista de la compra y la venta, se puede observar que desde enero de 2020 hasta la actualidad, el dólar compra sufrió una variación del 22,49% y el dólar venta del 21,03%. (Banco Nación, 2020).

Según las expectativas del dólar futuro, analistas económicos estiman que alcance un valor de \$88,50 a diciembre de 2020. (El Cronista, 2020).

El análisis de la inflación y del dólar se puede ver como una amenaza para todas las empresas del país. En lo que va del año se pronostica una desestabilización económica provocando una gran incertidumbre a nivel país.

Fuerza social

Teniendo en cuenta lo analizado en la fuerza económica con respecto a la inflación, el poder adquisitivo de los ciudadanos ha disminuido provocando que las preferencias de los consumidores se inclinen a los productos de necesidad primaria. Esto se vio reflejado en un aumento de las compras, en determinados productos, beneficiando al sector.

Debido a esto, la línea de pobreza a nivel país va en constante aumento y como así también la línea de los pobres indigentes. (INDEC, 2020).

Si se analiza la relación entre la línea de indigencia y la línea de pobreza se observa que aumentan proporcionalmente.

Fuerza tecnológico

Con respecto a la tecnología, se sabe que los avances tecnológicos van en constante crecimiento, por lo que de no ser aplicados en la empresa, además de perder actualizaciones van quedando obsoletas. Teniendo en cuenta la repercusión que tienen las páginas web y las redes sociales, utilizadas a través de una computadora o un Smartphone, las empresas buscarán adaptarse para llegar más rápido a los clientes. En caso de no utilizarlas se verá reflejado como una amenaza del sector, la que se revertirá incorporando el uso de ellas. En caso contrario, se dificultará la incorporación de cambios

como la incorporación de nuevos productos, ampliación de canales de distribución, ampliación del mercado, entre otros.

De acuerdo a las nuevas tecnologías existentes en este rubro se podrían incorporar a los vehículos sistemas de GPS, GPRS y RF que son sistemas de rastreo satelital. Se puede implementar también, el control de velocidad de los vehículos, ubicación, corte de suministro de combustible, control de apertura de puertas de cabina y bodegas de carga, como así también monitorear salida y llegada de los vehículos, a los que puede agregarle inhibidores para contrarrestar el robo de mercadería. Por su lado los clientes podrían hacer un seguimiento de su mercadería a través de un número de pedido asignado que permita establecer la ubicación de la mercadería en tiempo real. (Delta Logística S.R.L, 2020)

Fuerza ecológico

Hoy en día se está tomando muy en serio las campañas de concientización para la no contaminación del ambiente en el que vivimos. A su vez con los avances tecnológicos se proyecta que el sector incorpore vehículos híbridos para la distribución de los productos comercializados, ya que al tener menor consumo de combustible se obtienen beneficios económicos y ambientales que reducen la contaminación. En cuanto al uso de hojas por parte de las empresas se ve reflejado un consumo desmedido de tala de árboles que atenta contra el medio ambiente, por lo que se debería concientizar a la gente que use productos reciclados.

Fuerza legal

Con respecto al aspecto legal se deben tener en cuenta las normativas como en las que se establecen que grandes locales de empresas se radiquen fuera del ejido urbano de las ciudades o en los parques industriales. También se debe tener en cuenta para cada empresa, las normas de seguridad e higiene exigidas por la ley N° 19.587 que garantiza buenas condiciones en los lugares de trabajo. (Información Legislativa, 1972).

De acuerdo a la ley N° 20.744 de contrato de trabajo que legisla la relación entre empleado y empleador con la finalidad de protegerlo. Entre las

principales regulaciones se encuentran: contrato de trabajo, jornada laboral, edad mínima de admisión al empleo, despidos, etc. (Información Legislativa, 1974). Debido a la situación actual del país por la pandemia el gobierno creó el decreto N°528/2020 que establece la doble indemnización en caso de despidos indirectos y proteger los puestos de trabajo. (Gobierno Nacional, 2020).

Micro entorno

Poder de negociación de los clientes

En este rubro se ve reflejado que en el sector hay mucha competencia, ya que existen clientes con un alto poder de compra y ante la variedad de productos y precios que se ofrecen, se plantean elecciones. Esto no afecta mucho a los clientes ya que ante el aumento de los precios por parte de una empresa, puede comprar en otra debido al gran número de ofertas que existen en el sector. Por tal motivo las empresas tratan de mantener precios competitivos y tentadores.

Poder de negociación de los proveedores

En este apartado se puede ver que el poder de negociación con los proveedores es alto debido al gran número existente.

Muchas veces estos son los que manejan los precios debido a que importan productos extranjeros. Pero al existir gran cantidad de proveedores las empresas pueden elegir teniendo en cuenta las formas de pago, tiempos de entrega, entre otras.

A su vez, hay que tener en cuenta a la hora de la distribución el precio de los combustibles, ya que al estar impuesto por el mercado resulta poco negociable disminuyendo así la competencia.

Amenaza de nuevos competidores

Es un rubro en el cual es difícil de entrar ya que se necesita de grandes inversiones como la compra del stock de mercadería, depósitos, rodados para

la distribución de esta, locales comerciales, etcétera. Por eso, se trata de mantener la confianza con los existentes haciendo lo más conveniente posible la relación precio-calidad de los productos que se ofrecen.

Amenaza de productos sustitutos

En base a los productos sustitutos que existen podemos mencionar a los grandes supermercados ya que con sus ofertas tentadoras atraen a la demanda de los consumidores finales y en muchos casos a aquellos que cuentan con mercaditos, almacenes, kioscos, etcétera. (Tarjeta Naranja, 2020).

Estas grandes cadenas de supermercados suelen ofrecer precios muy accesibles para la compra en cantidad o una muy buena financiación por pago con tarjeta. Esto se ve reflejado como una desventaja en el sector ya que pueden perder volumen en las compras ya sean distribuidoras de una misma ciudad o de distintas localidades de la provincia.

Rivalidad entre competidores

Podemos encontrar gran cantidad de competidores en la provincia de Córdoba que no solo comercializan sus productos en las localidades donde están radicadas, sino que distribuyen en la zona. Esto facilita la negociación buscando optimizar la relación precio-calidad.

El gran número de competidores puede verse como una desventaja ya que el sector se encuentra sobrepoblado, por lo que las distribuidoras implementaran ventajas competitivas, como los tiempos de entrega, precios, promociones, descuentos, etcétera.

Análisis interno

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abiertos 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.” (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.)

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, sustentando en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.” (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.)

Valores

- Respeto.
- Confianza.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.
- Orientación al cliente.

Ciclo de vida

Podemos mencionar que la empresa se encuentra en la etapa de madurez de una industria, ya que no tiene un crecimiento superlativo, pero siempre tratando de mantenerse en lo más alto. Esto hace que disminuyan las amenazas de ciertos competidores potenciales del sector ya que la empresa se encuentra consolidada.

Análisis de mercado (matriz de ansoff)

Tamaño del mercado

El sector en cuestión es muy amplio debido a la extensa cantidad de territorio que hay a nivel nacional, pero nos vamos a centrar más bien específicamente en la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Esta provincia, al ser de gran dimensión hace que tenga una cantidad importante de competidores en el rubro de la distribución mayorista, encontrándose en las ciudades más grandes como Córdoba, Río Cuarto, San Francisco, Río Tercero, entre otras, y favoreciendo que localidades cercanas a estas ciudades comercialicen con ellos.

Consumidores

Centrándonos en la provincia como ya mencionamos en el apartado anterior el sector cuenta con un gran número de consumidores dispuestos a negociar con los proveedores, a la vez que facilita la incorporación al mercado de localidades de provincias vecinas. Estos pueden ser supermercados, kioscos, despensas, minimercados, restaurantes, bares, confiterías, librerías, farmacias, etcétera.

Competidores

Dentro de la provincia podemos encontrar una cantidad indefinida de competidores en el rubro, ubicados en diferentes puntos de la provincia.

En Córdoba podemos encontrar Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Makro, Diarco, Vensall Hnos, Parodi y Zaher, A.J. y J.A. Redolfi entre otros.

En Río Cuarto podemos encontrar Makro, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Grasano, Monje, Top, Nueva Era, A.J. y J.A. Redolfi, entre otros.

En Río Tercero encontramos Luconi Hnos y A.J. y J.A. Redolfi.

En San Francisco encontramos Dutto Hnos, Vensall Hnos, A.J. y J.A. Redolfi, entre otros.

A su vez en las provincias que limitan con Córdoba encontramos gran número de distribuidores mayoristas, algunos que distribuyen a nivel país como Makro, Maxiconsumo, Diarco, Yaguar, etcétera, y otros que se ubican en La Rioja, como Autoservicios Mayorista y El Tata, en Mendoza, como Vea Mayorista y Blow Max, en Santa Fe, como Rosental y Micropack, en la Pampa, como Distribuidora Muy Barato, en Catamarca, como El Goloso Distribuidora. A su vez, en Buenos Aires se encuentran los grandes competidores y el dominador del mercado, Makro, que cubre todo el territorio a nivel nacional y competidores menores como Distribuidora Los Mil y Supermercados Mayoristas Masivos, entre otros.

Matriz de Ansoff	PRODUCTOS		
MERCADOS		ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia. Ilustración 1: Matriz de Ansoff

Penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados

Estas serán las estrategias elegidas para llevar a cabo la incorporación de nuevos mercados de las provincias vecinas con los mismos productos que se están comercializando en el sector de la provincia de Córdoba. Según el censo del 2010 la provincia cuenta con 3.304.825 habitantes distribuidos en 1.271.364 viviendas que se abastecerán del sector. A su vez también son abastecidos minimercados, almacenes, kioscos, bares, comedores, entre otros. (Córdoba entre todos, 2010).

A la hora de analizar el mercado, según el INDEC, el sector de autoservicios mayoristas el mes de julio de 2020 tuvo ventas por 13.366,6 millones de pesos. Por lo tanto, para determinar la porción estimativa de mercado que ocupa la empresa en estudio, se tomó el crecimiento de ventas del año 2017 al 2018, que fue un 15,8 % aproximadamente, para proyectarlo hasta la actualidad. (INDEC, 2020)

Año	Ventas – proyección año 2019 y 2020 (15,8 %)
2017	\$ 275.331.848,88
2018	\$ 318.857.647,78
2019	\$ 369.237.156,10
2020	\$ 427.576.626,80

Fuente: elaboración propia. Ilustración 2: Proyección de ventas

Tomando las ventas aproximadas del 2020 vamos a poder estimar la porción del mercado que está ocupando la empresa. Para esto se dividirán en los 12 meses para ver que porción ocupa dentro de las ventas a nivel país en el mes de julio.

Ventas 2020 / 12 meses	$\$ 427.576.626,80 / 12 = \$ 35.631.385,57$
Ventas mensuales estimativa	\$ 35.631.385,57
Cálculo estimativo que ocupa la empresa en el mercado	$\$ 35.631.385,57 * 100$ (100% del mercado) \$13.366.600.000 (ventas del sector)
Porción estimativa de mercado	0,2665 %

Fuente: elaboración propia. Ilustración 3: Porción de mercado aproximada

También a la hora de incorporar mercados en las provincias vecinas vamos a encontrar un gran número de potenciales compradores, que ya cuentan con empresas que buscan cubrir el sector ya sean provinciales o nacionales.

Provincias	Habitantes aproximados
Buenos Aires	20.000.000
Santa Fe	3.194.537
Santiago del Estero	874.006
Catamarca	367.828
La Rioja	333.642
San Luis	432.310
La Pampa	318.951

Fuente: Elaboración propia (INDEC, 2010). Ilustración 4: Habitantes

Para esto se centrará en la publicidad y redes sociales dando a conocer a la empresa, productos que se ofrecen, ofertas, promociones, descuentos, etcétera. Con esta campaña publicitaria, ofertas, descuentos, promociones, entre otros, se intentará captar a aquellos que no son consumidores dentro del

sector provincial y a su vez también buscar la fidelización de los clientes actuales.

Cadena de valor

Actividades primarias

Es la que tiene que ver con la actividad principal de la empresa como la logística y comercialización.

El inicio se da en la comercialización en sus tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. Los proveedores que abastecen a la empresa de mercadería para su posterior venta son, Unilever Argentina, Arcor, Procter & Gampel Argentina S.A., Johnson y Johnson, Fratelli Branca, Molinos Río de la Plata, Massalin Particulares, entre otros. La mercadería se recibe en la casa central de James Craik que vende en la zona y distribuye a sus cuatros sucursales en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba ya que poseen autoservicios mayoristas y preventistas que abarcan geográficamente la mayor parte de las zonas.

La venta de la mercadería está orientada a clientes, como, despensas, minimercados, quioscos, bares-restaurantes, entre otros.

Actividades de soportes de las actividades primarias

La empresa cuenta con un área general de administración, que se encarga del manejo del personal e incorporaciones, liquidación de sueldos, contactos, facturaciones, distribución y control de stock, etcétera.

La empresa está provista de un sistema informático teniendo en cuenta las compras anteriores, demanda semanal y stock actual, pudiendo ser modificado en caso de promociones y ofertas. Por su parte los vendedores usan dispositivos móviles con conexión wifi, facilitando a los clientes hacer sus compras por internet.

A su vez en el organigrama podemos ver dos grandes departamentos que son el de ventas y el de administración y finanzas, dentro de este último se encuentran las actividades de depósito y logística. También la empresa

cuenta con contadores, asesores legales y personal de higiene y seguridad que trabajan externamente. En simultáneo del organigrama empresarial la empresa cuenta con un organigrama de sucursales distribuido en sus cuatro centros en las localidades de Córdoba, Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco.

Dentro de la estructura mencionada en la casa central posee 132 empleados distribuidos en pocos niveles jerárquicos. En la cima el gerente general, luego el gerente de ventas y el de administración y finanzas, un jefe de depósito y el resto distribuidos en transportistas, recepcionistas, serenos, vendedores y operarios.

Margen

Teniendo en cuenta la información del estado de resultados, hay que centrarse en la totalidad de las ventas de la empresa para luego restarle el total de los costos.

Total de ventas del ejercicio 2018	Costos totales del ejercicio 2018	Resultado bruto
\$318.857.647,78	\$249.898.421,48	\$68.959.226,30

Fuente: Elaboración propia. Ilustración 5: Margen de la empresa

Este resultado bruto reflejado en la tabla anterior sirve para ver el dinero que se dispondrá para llevar a cabo actividades que a futuro le den un valor agregado a la empresa. Hay que tener en cuenta que la empresa debe afrontar gastos que reducirán el resultado bruto.

La empresa tiene un área administrativa general que a su vez cuenta con una parte relacionada con los recursos humanos, otra a las compras de insumos y otra a la de logística y venta de productos. Con esta última área, se buscará incrementar las ventas dirigidas a nuevos mercados, favorecida por la aplicación de actualizaciones tecnológicas.

Dentro del sector operativo de la empresa se buscará dar valor al proceso de la compra de insumos a los proveedores, el almacenamiento, venta y distribución de estos.

Capítulo 3: Marco teórico

Planificación estratégica

Para que una empresa pueda tener una buena planificación estratégica es necesario que cuente con una estrategia que defina y le permita alcanzar sus objetivos. Esta, estará en contacto estrecho con el entorno y a su vez con la misión, visión y objetivos a largo plazo de la empresa. También, estará en contacto con el análisis FODA para mejorar la competitividad y se utilizará como modelo de decisión para cumplir los objetivos a corto plazo. (Palacios Acero, 2016)

Necesitará contar con una buena planificación caracterizada por ser retroactiva (pasado), actual (presente), situacional (entorno) y estratégica y prospectiva (tiene en cuenta variables internas y externas para responder en el futuro), permitiendo poder predecir situaciones e informar a la empresa. (Palacios Acero, 2016)

Con lo anteriormente mencionado, Palacios Acero define a la planificación estratégica como “esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos”. (Palacios Acero, 2016)

A su vez, la planificación estratégica será de suma importancia ya que de lo contrario sería difícil que un administrador pueda organizar los recursos de los que dispone. Así, se permite la buena administración dando claridad de lo que se quiere lograr y conseguir, permitiendo tener una ruta como guía para el cumplimiento de sus objetivos y metas. (Sainz de Vicuña Ancin, 2013)

Esta contará con cuatro etapas: (Sainz de Vicuña Ancin, 2013)

- Análisis de situación.
- Diagnóstico.
- Objetivos.
- Programación.
- Planes de acción.

Macro entorno

Son fuerzas que la empresa no puede controlar pero que tiene que tener siempre presente a la hora de interactuar con el mercado ya que se las encuentra

como oportunidades o riesgos. Para analizar este entorno se recomienda la utilización del análisis de PESTEL de Johnson, Scholes, y Whittington, 2006. Su nombre deriva de los siguientes aspectos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

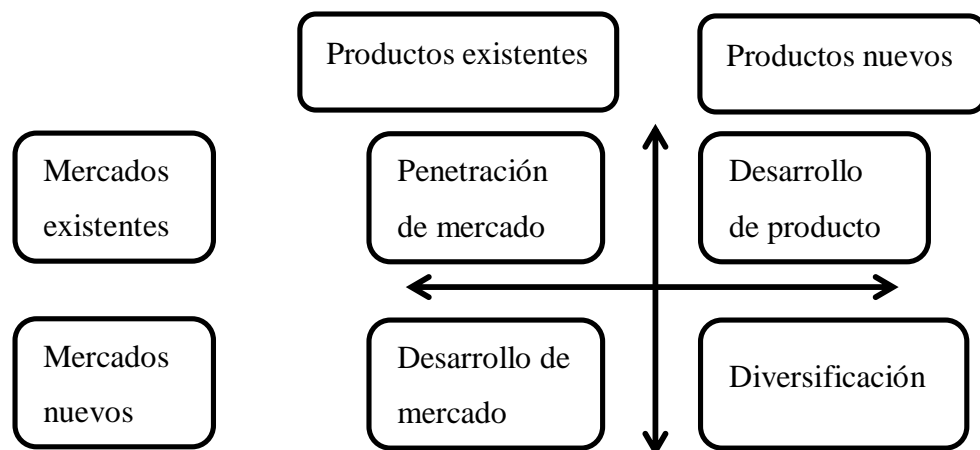
Micro entorno

Para que una empresa tenga un buen posicionamiento en el mercado es indispensable que tenga una buena y duradera relación con los integrantes más cercanos. Para esto hay que tener en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter (2008) que rigen dentro de la industria permitiéndole determinar su estrategia de negocio. Estas son:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

Estrategias de cartera

Se obtiene la cartera de negocios futura donde se podrán establecer las herramientas y estrategias para expandir el negocio. El instrumento que utiliza Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2008) es la matriz de expansión de productos y mercados o también conocida como matriz de Ansoff.



Fuente: Kotler P & Armstrong G. Ilustración 6: Matriz de expansión de productos y mercado.

- Penetración de mercados: se busca aumentar las ventas en mercados actuales con el mismo producto que se comercializa.

- Desarrollo de mercados: se busca incorporar nuevos mercados para sus productos actuales
- Desarrollo de productos: en este punto encontraremos nuevos productos o productos con mejoras sustanciales.
- Diversificación: adquisición de nuevos negocios que están fuera de los mercados actuales, incorporando nuevos rubros para abarcar nuevos mercados.
- Desinversión: reducir los negocios que no están generando beneficios.

Hablando de la penetración de mercado la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos. Las actividades a realizar son: aumentar las actividades publicitarias y promociones para atraer más clientes, captar las preferencias de clientes de nuestros competidores, aumentar y fidelizar el consumo de clientes actuales mediante promociones, descuentos, etcétera. Esto se traduce en un mayor nivel de seguridad para la empresa ya que conoce bien sus productos y el mercado, lo que no significa que no tenga que llevar a cabo un mayor esfuerzo de crecimiento si el mercado está saturado.

Haciendo referencia al desarrollo de nuevos mercados se refiere a la combinación de productos actuales con nuevos mercados. Se trata de identificar nuevos mercados en los cuales los productos de la empresa puedan ser valorados ya que los nuevos mercados pueden incluir nuevos consumidores, mercados nacionales no explorados y mercados internacionales. Las principales actividades son: desarrollo de nuevos canales de distribución, atracción de clientes de otros segmentos del mercado, participación en ferias internacionales con la finalidad de conseguir clientes en el exterior y publicidad a nivel internacional.

Capítulo 4: Diagnóstico y discusión

Al haber realizado un análisis interno de la organización se pudo detectar que la empresa tiene puntos muy fuertes como también puntos que le juegan en contra. Los puntos fuertes que posee la empresa se ven reflejados en la buena organización, en la satisfacción que tienen los empleados para con ella y en una buena cobertura del mercado en la provincia con sedes en Córdoba, Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco. Y como principal punto débil se encontró que al centrarse en la provincia de Córdoba, está limitando sus ventas.

Este problema a resolver en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es que la empresa al tener sucursales en estas cuatro grandes ciudades, solo se centró en este mercado, desaprovechando comercializar sus productos en provincias vecinas.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el apartado anterior se encuentran fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

- La principal fortaleza, es que todo el personal está conforme con los puestos de trabajo, posee una buena localización de sus puntos de ventas en la provincia y que es muy conocida en el mercado debido a que hace buena cantidad de años que está presente.
- La principal oportunidad, es la incorporación de nuevos mercados en las provincias limítrofes ya que las ventas de la empresa se centran solo en la provincia de Córdoba. A su vez, las provincias vecinas como San Luis, La Rioja, Catamarca y Santiago del Estero no cuentan con grandes competidores que dominan el mercado como en las provincias de Santa Fe y Buenos Aires, donde sí podemos encontrar a Supermercados Mayorista Makro S.A.
- La principal debilidad de la empresa es que no cuenta con un centro de distribución en la zona noroeste que le permita la posterior comercialización a las provincias como La Rioja, Catamarca y Santiago del Estero. Y a su vez no cuenta con un área de comercialización encargada de dar a conocer la empresa en nuevos mercados. También cuenta con un porcentaje alto de gastos y pérdidas en mercaderías ya sea por vencimiento, devolución o rotura.

- La principal amenaza son los riesgos que se corren por intentar abarcar nuevos mercados que posiblemente estén cubiertos, como en la provincia de Buenos Aires donde se encuentran los grandes competidores como Supermercados Mayorista Makro S.A.

Tras lo mencionado anteriormente se propone una estrategia de crecimiento de la empresa, tratando de aumentar la cuota de mercado abarcando nuevas provincias y también buscando aumentar las ventas en mercados actuales.

Como primera medida se dará a conocer la empresa con grandes campañas publicitarias dentro y fuera del límite provincial para incluir nuevos segmentos de consumidores, nuevos mercados nacionales o incluso a un futuro aspirar a mercados internacionales. A su vez será necesario llevar a cabo capacitaciones para el personal, sirviendo estas al inicio de esta apertura a nuevos mercados. Para esto es necesario contar con un área de comercialización que se encargue diariamente de la comercialización de los productos y de hacer llegar la empresa a estos nuevos sectores.

En segundo lugar, se buscará abarcar desde Río Cuarto, el mercado hacia San Luis, La Pampa y Buenos Aires y desde San Francisco hacia Santa Fe y también Buenos Aires. Mientras tanto, desde la sede de Córdoba incorporar los mercados de La Rioja, Catamarca y Santiago del Estero y con la sede de Río Tercero cubrir la zona central de la provincia.

Por último, se proyecta a futuro la creación de un nuevo punto de venta en la zona noroeste de la provincia. Las localidades podrían ser Deán Funes o Cruz del Eje dado que son las localidades de mayor población. El objetivo será estar más cerca para abarcar los mercados de las provincias vecinas de Catamarca, La Rioja y Santiago del Estero.

Con los pasos mencionados anteriormente la empresa podrá abarcar nuevos mercados aumentando su cuota de participación y a su vez los clientes actuales verán su crecimiento como algo positivo que tendrán en cuenta a la hora de las futuras compras.

Capítulo 5: Propuesta

De acuerdo a lo establecido en el punto anterior, se detecta que la empresa posee una gran oportunidad de negocio para expandir sus ventas a nuevos mercados. Se tendrán en cuenta las ya mencionadas estrategias de carteras, como la de penetración de mercado y la de desarrollo de nuevos mercados. Para ello, se necesita establecer áreas de la empresa que sean las encargadas de llevar a cabo esto con la incorporación de nuevas tecnologías, inversión en campañas publicitarias, preparación de los distintos centros de distribución, entre otras.

Para llevar a cabo las estrategias y para poder plantear los objetivos que lleven a la planificación estratégica de la empresa se consideraron la visión, la misión y los valores establecidos por la empresa ya que se encuentran redactados y planteados correctamente, pudiéndose adaptar fácilmente. (Ver anexo 1)

Se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Expandir las ventas de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. fuera del límite provincial, aumentándole estimativamente, en un 20% anual a futuro, tomando como base el 2020 para medir desde 2021 al 2023, mediante la utilización de estrategias de crecimiento para el aumento de la cuota de mercado.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que es capaz de poder aumentar las ventas fuera del límite provincial ya que cuenta con la madurez necesaria para poder expandir su producto a través de la diferenciación por la que se caracteriza. A su vez, como lo expresa su misión y su visión, busca atender las necesidades de los clientes en el mercado en el que se está desarrollando y también estar abierto a nuevas oportunidades como lo es en este caso la expansión de las ventas fuera del límite provincial.

De acuerdo a los antecedentes de los años anteriores se puede observar que las ventas totales del ejercicio aumentaron un 25% del año 2016 al 2017 y un 15,8% del año 2017 al 2018. Al proponer como objetivo general aumentar un 20% las ventas de la empresa, un factor importante a tener en cuenta es la inversión en

publicidad ya que se considera fundamental a la hora de hacerse conocer en las provincias limítrofes. Se proyecta para el 2021 mantener el crecimiento de ventas del último año y aumentar en un 5% más con las ventas esperadas fuera de la provincia.

Objetivos específicos

- Incrementar un 10 % más en campañas publicitarias agresivas para el 2021 con respecto al año anterior.
- Capacitar periódicamente al personal con el que cuenta la empresa e implementar un sistema eficaz que permita controlar las etapas del proceso con el objetivo de aumentar las ventas en un 20% con respecto al año anterior incluida las ventas fuera de la provincia.
- Mejorar la delegación de las tareas buscando disminuir hasta un 15% el promedio anual de gastos y pérdidas de la empresa para el próximo año.

A partir de los objetivos específicos se buscará llegar a cumplir el objetivo general.

En cuanto al primer objetivo se determinó que la publicidad representa en el 2016 un 5,71% de los gastos totales, en el 2017 el 7,85% y en el 2018 el 3,10%. De acuerdo a los números expresados se observa que no hay un comportamiento uniforme de los gastos de publicidad con respecto al total de los gastos, por lo que es necesario establecer un porcentaje fijo anual. De acuerdo a la información financiera de la empresa es totalmente factible destinar un 10% para el 2021 con respecto al 2020 ya que es necesario darse a conocer fuera de la provincia.

En cuanto al segundo objetivo, se determinó que los empleados deben estar en constante capacitación con respecto al manejo del sistema, con el objetivo de disminuir el margen de error en la actividad diaria, por ejemplo, en el mal armado de los pedidos. A su vez, teniendo en cuenta el objetivo general, donde lo que se busca principalmente es aumentar las ventas, se pueden utilizar herramientas como la capacitación para mejorar las habilidades comerciales de los empleados, proponer un plan de incentivos para mantenerlos motivados en su trabajo, establecer promociones y premios para que a su vez mantengan la fidelización de

los clientes antiguos atrayendo a los nuevos clientes. Todo esto será de una gran importancia a la hora de hacerlo extensivo a nuevos mercados en las provincias vecinas, ya que llegamos a la conclusión que a través del mejoramiento del servicio, obtendremos un incremento en las ventas proyectadas si realiza, además, mejoras en infraestructura y calidad de atención que le permitan cumplir con las expectativas de los clientes.

Mientras tanto, en el tercer objetivo, se buscará crear un puesto de gerente de comercialización, el cual será formado y capacitado junto con los empleados de acuerdo al objetivo anterior. Con la delegación se busca transferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo dicha actividad. En todo proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le recomiendan las actividades con la garantía de su realización ya que la delegación es indispensable para el ejercicio de una dirección eficaz. Las tareas operativas y fáciles de aprender que no requieren control, son las más convenientes de delegar mientras que las tareas más complejas son de más difícil delegación. Lo que se busca con esto es disminuir las actividades realizadas por el gerente general, apuntando a la reducción de hasta un 15% del promedio anual de gastos y a la disminución de la pérdida de baja de mercaderías por vencimiento, por rotura y por devolución para el 2023 distribuido en un 5% para el 2021, 5% para el 2022 y 5% para el 2023.

Alcance

La propuesta planteada para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene como objetivo el alcance de nuevos mercados fuera del límite provincial con el objetivo de aumentar sus ventas para el final del año 2021, 2022 y 2023.

Se realizarán investigaciones de la empresa en cuestión, de tipo descriptivas en las que se detallará la situación actual y se buscará llegar a soluciones futuras. Se utilizará una metodología de recolección de datos mixtos ya que la empresa brinda información de su situación financiera, número de depósitos y plantas con las que cuenta, personal disponible, entre otras, lo que nos permitirá dimensionar a la empresa y analizar de qué manera se puede ampliar dicha dimensión. También tomaremos datos de tipo cualitativos con respecto a las características que posee, lo que nos permitirá analizar la calidad de la información con la que se maneja.

Plan de acción

En primera instancia se buscará aumentar las ventas fuera del límite provincial para poder alcanzar el objetivo general planteado. Como primera medida se seleccionará un asesor de marketing, el cual deberá reunir una serie de aptitudes y actitudes para desempeñar su trabajo correctamente, no olvidando sus funciones y ética para llevarlas a cabo. Su función estará basada en el asesoramiento y la generación de contenido para la atracción de clientes, ya que será el encargado de desarrollar los canales digitales y confeccionar las encuestas, optimizando el tiempo en post de la rentabilidad. Una vez concluido el desarrollo de la página web, redes sociales, publicidad online, etc., el asesor deberá realizar un análisis completo del estado de la empresa en el ámbito de los medios digitales y elevará informes que demuestren el progreso optimizando las estrategias puestas en marcha.

A partir de la reestructuración de la empresa resulta necesaria la confección de un nuevo organigrama que represente gráficamente y de forma simplificada la estructura de la empresa, mostrando los principales puestos y la relación que se da entre estos (Ver anexo 2). Ya que dentro de uno de los objetivos específicos de la empresa se encuentra la capacitación de los empleados se debe tener en cuenta el nuevo organigrama acorde al puesto creado a partir del gerente de comercialización. La selección de este gerente estará dirigida a un empleado de la empresa que sea capaz de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, a través de la implementación de estrategias que faciliten el logro de los objetivos de la empresa.

Para este aumento de ventas la empresa llevará a cabo una actualización del software y capacitará a los empleados, incluyendo al futuro encargado de comercialización. Estas actualizaciones servirán para llevar un mayor control de la mercadería teniendo en cuenta su vencimiento, el armado de pedidos buscando evitar devoluciones y roturas. Pero principalmente esta actualización se debe a una cuestión de seguridad, para proteger los datos y los sistemas de trabajo.

Objetivos	Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsables	Recurso
		Inicio	Fin			
1	Seleccionar Asesor en Marketing	02/01/2021	20/01/2021	Contratar personal especializado	Gerente General	Curriculum y Entrevistas
	Encuentras a clientes	20/01/2021	31/04/2021	Empleado encargado de la venta del momento	Gerente de Ventas	Planilla con preguntas.
	Desarrollo de Canales Digitales	02/01/2021	28/02/2021	Página Web, Redes Sociales, Publicidad Online	Asesor de Marketing	Computadoras e Internet
2	Contratar Capacitaciones	02/01/2021	28/02/2021	Lugar físico en la empresa y cursos online	Gerente de Ventas, Jefe de Depósito y Gerente General	Muebles y Útiles, Instalaciones, Papelería, etc
	Actualización del software	02/01/2021	15/01/2021	Especialista en Software	Gerente General	Computadoras e internet
	Adecuación de los recursos	02/01/2021	30/12/2021	Adaptación de los recursos existentes y compra de nuevos recursos	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de adm y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística	Muebles y Útiles, Instalaciones, Rodados, etc
3	Reestructuración	02/01/2021	10/01/2021	Readaptación de la empresa al nuevo organigrama.	Gerente general	Instalaciones y Muebles y Útiles
	Selección del Gerente de Comercialización	28/02/2021	10/03/2021	Personal capacitado para el puesto	Gerente General	Análisis del perfil de los postulantes
	Capacitación del Gerente de Comercialización	15/03/2021	15/04/2021	Cursos presenciales y online	Gerente General	Espacio Físico y computadoras
	Control de Calidad	02/01/2021	30/12/2021	Adaptar a los empleados a las nuevas disposiciones de control	Jefe de Depósito y Logística y Gerente de Ventas	Instalaciones y Muebles y Útiles
	Puesta en marcha	02/01/2021	30/12/2021	Área de ventas, administración y finanzas y comercialización	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de adm y Finanzas	Empresa en general

Fuente: Elaboración propia. Ilustración 7: Cuadro de plan de acción.

A continuación se detallarán las actividades para el próximo año 2021 en un diagrama de Gantt.

Objetivo	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Actividades																								
1																								
Seleccional asesor de marketing																								
Encuestas a clientes																								
Desarrollo de canales digitales																								
2																								
Contratar capacitaciones																								
Actualización de software																								
Adecuación de los recursos																								
3																								
Reestructuración																								
Selección del gerente de comercialización																								
capacitación del gerente de comercialización																								
Control de calidad																								
Puesta en marcha																								

Fuente: elaboración propia. Ilustración 8: Diagrama de gantt

De acuerdo al cuadro de plan de acción y diagrama de Gantt donde se describen las actividades a realizar para llegar a los objetivos específicos, surgen los siguientes costos detallados a continuación.

	2021	2022	2023
Plan de acción 1			
Asesor en Marketing	\$ 90.000,00	\$ 122.940,00	\$ 159.822,00
Encuentras a clientes	\$ 48.304,00	\$ 65.983,26	\$ 85.778,24
Desarrollo de Canales Digitales	\$ 9.151,00	\$ 12.500,00	\$ 16.250,00
Plan de acción 2			
Contratar Capacitaciones	\$ 75.000,00	\$ 102.450,00	\$ 133.185,00
Actualización del software	\$ 25.860,00	\$ 35.324,76	\$ 45.922,19
Adecuación de los recursos	\$ 840.000,00	\$ 1.147.440,00	\$ 1.491.672,00
Plan de acción 3			
Reestructuración	\$ 110.000,00	\$ 150.260,00	\$ 195.338,00
Selección del Gerente de Comercialización	\$ 90.000,00	\$ 122.940,00	\$ 159.822,00
Capacitación del Gerente de Comercialización	\$ 7.500,00	\$ 10.245,00	\$ 13.318,50
Control de Calidad	\$ 900.000,00	\$ 1.229.400,00	\$ 1.598.220,00
Puesta en marcha	\$ 1.440.000,00	\$ 1.967.040,00	\$ 2.557.152,00
Total	\$ 3.635.815,00	\$ 4.966.523,02	\$ 6.456.479,93

Fuente: elaboración propia. Ilustración 9: cuadro de costos

Los montos de cada actividad se determinaron teniendo en cuenta el tiempo de inicio y finalización de cada una, como así también los responsables de cada tarea y los recursos a utilizar.

En el siguiente cuadro de presupuestos, se tomó de la información financiera de la empresa, el estado de resultado del último año para luego proyectarlo al año 2021, 2022 y 2023 de acuerdo al objetivo general de aumentar las ventas.

Para la proyección de los siguientes años se tuvo en cuenta la información recabada de Latin Focus Consensus Forecast, que publica datos mensuales de proyecciones macroeconómicas de doscientas fuentes diferentes de Sudamérica. El informe cubre los indicadores económicos más importantes para un periodo de pronóstico de cinco años. De dicha información se extrajo que la inflación para el 2021 será de un 48%, en el 2022 un 36,6% y en el 2023 un 30%.

Descripcion	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas				
Ventas rubro Almacen	188.635.385,85	279.180.371,06	381.360.386,87	495.768.502,92
Ventas rubro Cigarrillos y Golosinas	130.222.261,94	192.728.947,67	263.267.742,52	342.248.065,27
Total Ventas	318.857.647,79	471.909.318,73	644.628.129,38	838.016.568,20
Planes de Accion		7.582.690,76	10.357.955,58	13.465.342,25
Total de Ventas del Ejercicio	318.857.647,79	479.492.009,49	654.986.084,96	851.481.910,45
Costos				
Costo de Ventas	147.429.627,44	218.195.848,61	298.055.529,20	387.472.187,96
Otros Costos de Ventas	102.468.794,04	151.653.815,18	207.159.111,53	269.306.845,00
Costos de Planes de Accion	0,00	3.635.815,00	4.966.523,02	6.456.479,93
Total de Costos	249.898.421,48	373.485.478,79	510.181.163,76	663.235.512,89
Resultado Bruto	68.959.226,31	106.006.530,70	144.804.921,20	188.246.397,56
Gastos				
Administracion	7.669.955,43	11.351.534,04	15.506.195,49	20.158.054,14
Comercializacion	11.375.121,39	16.835.179,66	22.996.855,41	29.895.912,04
Resultado de la Actividad Principal	49.914.149,49	77.819.817,00	106.301.870,30	138.192.431,38
Resultado Financiero	39.496.697,42	58.455.112,18	79.849.683,24	103.804.588,21
Resultado Neto	10.417.452,07	19.364.704,82	26.452.187,06	34.387.843,17
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-1.311.069,91	-1.790.921,50	-2.328.197,95
Resultado Antes de Imp. Geias	9.531.594,02	18.053.634,91	24.661.265,56	32.059.645,22
Imp. A las Ganancias	3.336.057,91	6.318.772,22	8.631.442,94	11.220.875,83
Resultado Final	6.195.536,11	11.734.862,69	16.029.822,61	20.838.769,39

Fuente: elaboración propia. Ilustración 10: Cuadro de presupuestos

De acuerdo al objetivo general planteado, de incrementar las ventas para los próximos años, y de acuerdo a los objetivos específicos de aumentar la publicidad, capacitar a los empleados y disminuir los costos se estableció el cuadro de presupuestos proyectados para los años 2021, 2022 y 2023.

Cabe aclarar, que el incremento en las ventas del plan de acción se debe a la disminución de los costos establecidos en un 5% por cada año desde el 2021 al 2023. Por otro lado, los costos del plan de acción surgen de darle valor a las tareas establecidas en cada uno de los objetivos específicos. En otros ingresos y egresos se encuentran juicios e indemnización por un valor negativo que son considerados tal cual para los años siguientes ya que no existe ninguna aclaración al respecto.

INVERSION A REALIZAR	-15.058.817,96
FLUJO DEL PERIODO 1	11.734.862,69
FLUJO DEL PERIODO 2	16.029.822,61
FLUJO DEL PERIODO 3	20.838.769,39
VAN	\$7.409.900,41
TIR	80%
ROI	
Beneficios	31.405.988,59
Costos	15.058.817,96
	109%

Fuente: elaboración propia. Ilustración 11: Flujos, VAN, TIR y ROI

Para establecer la viabilidad y rentabilidad de este proyecto se utilizaron herramientas financieras como el VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno), lo que nos permitirá calcular el futuro financiero de la empresa. El VAN es la diferencia entre el dinero que ingresa a la empresa y la inversión del proyecto con el objetivo de conocer si el proyecto da realmente beneficios tomando la tasa de plazo fijo del banco nación de 36%, por otro lado la TIR es la tasa de descuento de un proyecto que se analiza para considerarlo apto o no. La conclusión a la que se llega a través de estos parámetros es prácticamente la misma solamente que el VAN lo hace en términos absolutos, es decir en unidad monetaria y la TIR en términos relativos, es decir en porcentaje.

Haciendo un análisis del VAN y la TIR obtenidos en el proyecto podemos concluir que:

- El VAN es mayor que cero por lo que el proyecto resulta rentable, o sea, la ganancia producida está por encima de la rentabilidad exigida.
- Mientras mayor sea la TIR más rentable será el proyecto y si además, la comparamos con la tasa de plazo fijo, se puede observar que genera una mayor rentabilidad.

El ROI mide el rendimiento obtenido en una inversión, es el valor económico generado como resultado de varias actividades que nos permitirá tomar decisiones de inversiones futuras. Si relacionamos los beneficios y los costos del proyecto obtenemos un ROI de 109% lo que nos indica que el proyecto recupera la

inversión y a su vez obtiene una ganancia. Por lo que podemos concluir que el proyecto es rentable.

Si relacionamos los beneficios con los costos obtenemos un resultado de \$2,08, lo que nos indica que por cada peso invertido, se obtiene \$2,08 de retorno.

Capítulo 6: Conclusión y Recomendaciones

La empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. presenta inconvenientes para la realización de sus actividades que impiden su crecimiento, aunque no afecten su accionar diario. Uno de los problemas importantes es que se observa en el personal jerárquico una alta concentración de tareas impidiendo la optimización de los puestos debido a la acumulación de responsabilidades asumidas y la escasa delegación de actividades. Otro problema importante, se encuentra relacionado con la expansión de la empresa que se ve dificultada debido a la mala organización en su estructura y al incorrecto uso de campañas publicitarias. Por otro lado, con respecto a su personal se observa que carecen de la capacitación correcta y necesaria para un eficiente y eficaz desarrollo de sus actividades, lo que incide en el aumento de las ventas.

Por el lado de las ventas, se observa que si bien son rentables para la empresa, podrían incrementarse en gran número si se amplía el mercado fuera del límite provincial.

Las soluciones propuestas están dirigidas al aumento de la cuota de mercado, incorporando las provincias limítrofes sin dejar de aspirar a futuro el mercado nacional. Para ello, dentro del objetivo de captar nuevos clientes, sin descuidar los actuales, se propone la realización de encuestas para analizar el grado de conformidad o disconformidad de los mismos. Por otro lado, la contratación de un asesor de marketing y la realización de una correcta campaña publicitaria, a través de los medios de comunicación, las redes sociales y la página web, permitirán dar a conocer a la empresa en otros mercados para captar clientes potenciales. Se propone también, la reestructuración de la empresa modificando el organigrama para incorporar al gerente de comercialización permitiendo así, una mejor distribución de las tareas gerenciales. Para ello se utilizó la capacitación del personal, mejorando la comunicación con los clientes y perfeccionando el rendimiento dentro de la empresa.

A partir del análisis de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la empresa y de las soluciones propuestas, el objetivo general de incrementar las ventas en un 20% con respecto al año anterior resulta factible ya

que en la proyección establecida se ve reflejado. De los resultados obtenidos del VAN y la TIR se visualiza que el proyecto es rentable permitiendo observar en el cálculo del ROI un retorno de \$2,08 por cada \$1 invertido.

Si la estrategia propuesta se lleva a cabo con éxito, a futuro se mantendrá el crecimiento constante buscando incorporar una nueva sucursal en el noroeste de la provincia, que atraiga clientes del norte del país, como así también la incorporación de sucursales en provincias del sur que permitan captar los clientes de ese sector.

Se concluye este proyecto con la certeza de que es necesario que la empresa realice el periodo de adaptación a las soluciones planteadas. Por otro lado, se recomienda la búsqueda de soluciones alternativas en caso de que las propuestas no brinden el efecto deseado a través de la profesionalización ofrecida. Si fuera positivo, puede hacerse extensivo a otras empresas del rubro e incluso de distinto rubro.

Capítulo 7: Bibliografía

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2013). El Plan de Marketing en la Práctica. Madrid: Esic Editorial.

Palacios Acero, L. C. (2016). Fundamento de dirección estratégica. En L.C. Palacios Acero, Dirección Estratégica, 2da Edición. Eco Ediciones.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.

Referencias digitales

Estrategia de P&G: 5 de julio 2017

- <https://sistemadeinformacion588.wordpress.com/2017/07/05/caso-de-estudio-colaboracion-e-innovacion-en-procter-gamble/#:~:text=La%20estrategia%20del%20negocio%20de,cada%20uno%20de%20sus%20productos.>

Estrategias de marketing

- <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos#:~:text=Las%20principales%20estrategias%20de%20marketing%20sobre%20posicionamiento%20de%20marca%20son,altos%20o%20por%20precios%20bajos>

Fuerza política:

- <https://www.cronista.com/economiapolitica/Punto-por-punto-como-y-cuando-se-aplica-el-impuesto-PAIS-20200107-0024.html>. Fecha publicación 07/01/2020.
- <https://www.cba.gov.ar/coronavirus/>
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234257/20200831>

Fuerza económica:

- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf.
- <https://www.bna.com.ar/Personas>
- <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Preven-que-la-economia-caera-95-en-2020-20200605-0056.html#:~:text=Los%20participantes%20de%20REM%20de,4%20en%20diciembre%20de%202021.> (9/06/2020).

Fuerza social:

- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf. (1/04/2020).

Fuerza legal:

- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>. (21/04/1972).
- <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/marcolegal>.
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-extiende-la-doble-indemnizacion-por-180-dias>

Amenaza de productos sustitutos:

- https://www.naranja.com/promociones/sugeridas?gclid=CjwKCAjw4rf6BRAvEiwAn2Q76rL3d0uAW8eTMTrXtKnFeBFJWHIrsNb15ezlUY0REYs1AaYCFrzWJxoCr3MQAvD_BwE. (1/09/2020).

Penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados:

- <https://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/poblacion/>. (2010).
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf (2020)
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-3-6-Censo-2010>. (2010).

Latin Focus Consensus Forecast

- <https://www.lanacion.com.ar/economia/proyecciones-cuanto-llegaran-dolar-inflacion-segun-consultoras-nid2505671> 20/11/2020

Capítulo 8: Anexos

Anexo I

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 de la comunidad”. (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.)

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”. (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.)

Valores:

- Respeto hacia el cliente.
- Confianza.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.
- Orientación al cliente.

Anexo 2

Nuevo organigrama de la empresa:

