

**Universidad Siglo 21**



**Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

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

**Autor: Nicolás Olmedo**

**Legajo: ADM04018**

**DNI: 39421373**

**Director de TFG: Sofía Rinero**

**2020**

## Resumen ejecutivo

La planificación estratégica es considerada en la actualidad como una herramienta integral para el diseño y puesta en marcha, de manera organizada, de diferentes aspectos pos del cumplimiento de un objetivo en común. En el presente trabajo se desarrolló un estudio sobre la empresa Redolfi, caracterizada como una empresa distribuidora y comercializadora de productos de consumo masivo en la provincia de Córdoba, Argentina. Puntualmente se buscó como objetivo aumentar la rentabilidad operativa, puesto a que en los últimos años ha sufrido una disminución de sus tasas producto del aumento en los costos operativos. Además se sumaron cuestiones adversas relacionadas al entorno y a las consecuencias que la pandemia del Covid-19 puede traer aparejado. Es por ello que se trabajó sobre una redefinición de sus objetivos corporativos, además de hacer énfasis sobre los procesos de mejora tecnológica y de las capacidades de los empleados, para que a partir de una estrategia de liderazgo en costos, se pudiese aumentar su rentabilidad en un plazo de 4 años. Para ello se confeccionaron presupuestos y un análisis económico-financiero, evidenciando un potencial de desarrollo, dado a que se llegan a los parámetros esperados, logrado aumentar la rentabilidad en un 0.68%, contando con indicadores financieros positivos.

*Palabras clave:* Planificación; Rentabilidad; Big Data; Organización; Procesos.

## Índice

Introducción .....	4
Análisis Situacional .....	7
Análisis del macro entorno .....	7
Análisis del micro entorno .....	9
Análisis de mercado.....	11
Análisis interno .....	13
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico .....	19
Propuesta Profesional .....	21
Objetivo general: .....	22
Objetivos específicos: .....	23
Fundamentación del objetivo:.....	23
Alcance: .....	23
Etapa Táctica .....	24
Plan de acción 1: Integración de tecnologías comerciales.....	24
Plan de acción 2: Eficientización de procesos .....	25
Plan de acción 3: Desarrollo de capacitaciones .....	25
Presupuestos: .....	26
Análisis económico y financiero: .....	27
Diagrama de Gantt .....	30
Conclusiones y recomendaciones .....	30
Bibliografía .....	32
Anexo.....	34

Anexo 1: Presupuestos Plan de Acción 1 .....	34
Anexo 2: Presupuestos Plan de Acción 2 .....	36
Anexo 3: Presupuestos Plan de Acción 3 .....	37
Anexo 4: Relevamiento de Expectativas de Mercado .....	38

## **Índice de tablas**

<i>Tabla 1: Plan de Acción 1</i> .....	24
<i>Tabla 2: Plan de Acción 2</i> .....	25
<i>Tabla 3: Plan de Acción 3</i> .....	26
<i>Tabla 4: Presupuesto Plan de Acción 1</i> .....	26
<i>Tabla 5: Presupuesto Plan de Acción 2</i> .....	26
<i>Tabla 6: Presupuesto Plan de Acción 3</i> .....	27
<i>Tabla 7: Flujo de Fondos proyectado</i> .....	28

## **Introducción**

Una de las particularidades referida a la gestión de los negocios es llevar adelante esta función a través de la articulación flexible de actividades que permitan adecuarse al entorno cambiante y contar con la capacidad de responder con la mayor rapidez posible creando así las condiciones de minimizar riesgos. En este sentido, puede decirse entonces que desde la administración estrategia las organizaciones buscan crear un posicionamiento sostenido en el tiempo. Sin embargo existen autores que expresan que el posicionamiento como objetivo central crea una miopía en las organizaciones, destacando que se presenta como una meta estática sin tener en cuenta aquellos aspectos poco controlables de la actualidad. De acuerdo a lo planteado por Porter (2012) el posicionamiento estratégico implica llevar adelante actividades diferentes, desarrolladas por la competencia, como también implementar acciones similares pero aplicadas desde un enfoque distinto. El presente reporte de caso se basa en la empresa Redolfi en donde, a partir del perfil profesional de administración de empresas, se busca desarrollar las condiciones para aplicar una planificación estratégica que le permita a esta mejorar su posicionamiento en el mercado a través de la delimitación de una estratégica competitiva que realce sus cualidades diferenciadoras.

Puntualmente Redolfi S.R.L es una empresa familiar que lleva una trayectoria de aproximadamente 50 años y se desenvuelve dentro del sector mayorista de alimentos para el mercado cordobés y para el interior del país generando así una amplia red de proveedores como de clientes. Desarrolla sus actividades desde una ubicación estratégica en la provincia de Córdoba como lo es la ciudad de James Craik y cuenta con dos unidades de negocios bien marcadas, como lo son los autoservicios y las distribuidoras contando con las sucursales en ciudades de alta rotación en donde se plantea tanto Villa María, San Francisco, Rio Tercero,

Rio Cuarto y la ciudad de Córdoba capital. Puntualmente el establecimiento cuenta tanto con salones de venta mayoristas como minoristas en las localidades previamente mencionadas, sin embargo no cuenta con un autoservicio en Córdoba, producto de una baja rentabilidad del mismo.

La rentabilidad es una de las principales problemáticas ante las que se enfrenta Redolfi, ya que todo el sector ha presentado un recorte en sus tasas de rendimiento, debido a la disminución del consumo, además del crecimiento de los costos operativos, principalmente los referidos al mantenimiento de stock y de movilidad (CADAM, 2020).

La empresa a lo largo de toda esta trayectoria ha logrado aumentar su número de empleados creando así un total de 170 colaboradores e incluso contar con la suma de proveedores muy bien posicionados en el mercado, tanto alimenticios como de perfumería, limpieza, cigarrillos entre otros, tales como Craft Food, Arcor, Unilever y un caso emblemático que consiguió la empresa fue la adquisición de la distribución oficial de los productos Kodak, donde han planteado una unidad estratégica de negocios específica para administrar y gestionar esta actividad.

Se puede advertir de lo expuesto hasta el momento que una de las principales problemáticas con las que cuenta Redolfi es la pérdida de rentabilidad a lo largo del tiempo en sus diferentes servicios ofrecidos pese a incluso a haber logrado la adquisición de grandes clientes, además de haber generado grandes economías de escalas a lo largo del tiempo. Por otro lado se puede advertir de la información analizada que la misma no lleva adelante un proceso de planificación estratégica, ya que ha trabajado siempre a sus diferentes servicios y a sus unidades desde una operatividad pese a contar con ciertos elementos estratégicos como lo son su misión, visión, objetivos, entre otros aspectos. Además, una particularidad que

posee esta empresa refiere a que es una empresa familiar y se encuentra hasta el momento gestionada por la 3era generación de la misma, en donde se pueden advertir que si bien existen altos niveles de profesionalismo en la organización carece del gestionamiento uniforme y estratégico que le permite de esta forma generar una mayor continuidad y consolidación en el mercado. Para mejorar las instancias relacionadas a la rentabilidad de la organización se utilizará una estrategia de penetración de mercado, mejorando las relaciones con los actuales clientes, además de redefinir la estrategia corporativa, pasando de la diferenciación al liderazgo en costos.

Como corolario se pueden presentar los casos de la empresa de transporte Ave Fénix SAC, que desarrolló una planificación estratégica para mejorar sus índices de rentabilidad, demostrando que esta es una de las herramientas más significativas para hacerlo (Santos González, 2016). A su vez la Red de emprendedores de Granada (2005) desarrolló una serie de modelos de negocios para establecimientos dedicados a la venta de alimentos y bebidas, en donde se describe que utilizar la planificación estratégica será fundamental para alcanzar niveles de rentabilidad suficientes para mejorar la competitividad de los negocios, debido a los costos involucrados en estos.

## Análisis Situacional

### *Análisis del macro entorno*

Existe una amplia relación entre todas estas dimensiones dada las particularidades que están sucediendo en la Argentina. Desde el año 2012 en adelante se puede identificar fácilmente la enorme grieta que había en los dirigentes y el pueblo argentino. Con la irrupción de la pandemia, que si bien es un aspecto negativo para la sociedad, llevo a los partidos a juntarse para la prevención y el cuidado de la salud de la sociedad (The New York Times, 2020).

Dentro de la dimensión económica, el país antes de la situación referida a la pandemia del coronavirus ya sufría de una gran crisis dentro de este aspecto. Los mismos se refieren puntualmente a un aumento transitorio periódico referido a los índices inflacionarios en el país, en donde de acuerdo a Indec (2020) la inflación del año 2018 y 2019 fue del 57% y se estima de acuerdo a la REM (2020) que los índices inflacionario comenzarán a disminuir a partir del año 2021 en adelante, sin embargo los mismos recién llegaran al 10% anual de acuerdo a las estimaciones a partir del año 2024. Pese a este panorama es importante determinar que estas proyecciones fueron previas al impacto que ha generado la pandemia en donde puede vislumbrarse un impacto mayormente negativo. Además es importante destacar que uno de los mayores aumentos de precios se encuentra referido a la categoría de alimentos y de bebidas que presento en el último mes un aumento mensual del 2,7% (Indec, 2020). Lo puede ver en la inflación mensual de febrero a marzo, del 2.00% siendo los alimentos y bebidas uno de los mayores aumentos (2,7%); también el tipo de cambio es otro indicio de la situación del país.

En referencia a la dimensión social y continuando con los acontecimientos recientes que se están observando en el país, desde el 20 de Marzo en Argentina se ha decretado el aislamiento social obligatorio que ha obligado a las personas a quedarse justamente en sus respectivas propiedades , a excepción de aquellas salidas para satisfacer sus necesidades básicas. Ante esto puede observarse que uno de los sectores que mayor beneficio puede llegar a tener en este contexto complejo y negativo para todos los productores económicos del país refiere al sector de producción, venta y comercialización de alimentos y también de productos farmacéuticos entre otros, y el resto se encuentra en una situación como se ha mencionado compleja debido a que están completamente inactivos (Boletín Oficial, 2020). Además un aspecto a tener en cuenta es que la proliferación de esta pandemia y la generación de esta cuarentena dispuesta por el gobierno nacional, puede llegar a profundizar la desigualdades referidas en los aumentos de niveles de pobreza debido a que la economía se encuentra en una gran recesión, tanto a nivel nacional como internacional. (CIPPEC, 2020)

La tecnología ya crecía a pasos agigantados globalizando cada vez más sectores y la llegada de esta pandemia, a pesar de que llevó a una crisis que genera innumerables problemas e inconvenientes, es una oportunidad para el crecimiento de la tecnología. Puede observarse una gran modificación en la manera de llevar adelante el trabajo en las organizaciones y como el e-commerce ha crecido, por lo que las empresas deberán aplicar la integración tecnológica ya que si no perderán fuerzas competitivas (CIPPEC, 2020).

Continuando con la situación generada por la pandemia del coronavirus y respecto a la dimensión ecológica, a lo largo de los últimos 20 años se ha comenzado a crear mayor concientización en toda la población, ya sea tanto para la Argentina como para el resto del mundo, debido a que el gobierno ha empezado a impulsar políticas públicas para mejorar así

los procesos de reciclados como así también la sustentabilidad del ambiente, como es la suma a él plan de sustentabilidad Argentina 2030 (Desarrollo Sostenible 2030, 2015). Por otro lado la cuarentena que se ha generado a nivel mundial se puede observar que las emisiones ya se por la inactividad de las industrias o bien por el freno de las cacerías, pesca deportiva como también el uso de automóviles y la propia producción de petróleo ha generado un mayor respiro para el planeta y para la naturaleza del medio ambiente, en base a esta situación se espera que se genere mayor concientización ya que en los momentos de que la cuarentena comience a terminarse y las industrias comiencen a re funcionar evitar un colapso de la situación ambiental (National Geographic, 2020).

Para dar cierre al análisis del macro entorno es importante mencionar que los panoramas de cara los siguientes años no refieren a una manera positiva ya sea tanto para la Argentina como para el resto del mundo, debido a que la situación de la pandemia del corona virus, está generando una problemática respecto a la economía y el proceso de financiación de todos los países.

#### *Análisis del micro entorno*

*Poder de negociación de clientes:* es un sector en el cual se encargan de distribuir y comercializar productos, elaborados por distintos organización y/o sectores, por ende el margen de ganancia de los mayoristas no es muy alto con respecto a otros, esto lleva a que el precio de sus productos sean poco flexible a excepciones con fieles clientes que le compren grandes cantidades frecuentemente. También los clientes de este sector son de todo tipo ya sea tamaño, sector, capital entre otras características, por ende no tienen una organización o un gran lazo entre ellos, por eso esto le permite a este sector llevar el poder de negociación

pero tampoco abusar por la cantidad de proveedores (competencia) que hay para estos clientes y cuidando a los fieles compradores.

*Poder de negociación de proveedores:* existe una amplia gama de proveedores en el sector que se encuentran muy bien posicionados debido a que cuentan con una amplia trayectoria, además de haber desarrollado un gran cartera de clientes tanto a nivel nacional como internacional. Los proveedores poseen la capacidad de generar la condición de formar precios, teniendo en este sentido un amplio poder de negociación sobre las empresas distribuidoras, además de que estas últimas, si bien cuentan con la posibilidad de cambiar de proveedores, esto generará un cambio en la calidad de productos ofrecidos, obstaculizando la relación con sus clientes.

*Barreras de ingreso:* no hay muchas posibilidades de encontrar nuevas competencias en el próximo tiempo; esto es así porque para ingresar se necesita de grandes inversiones económicas en primer lugar para poder aprovechar la economía de escala que es la clave del éxito de muchas empresas de este sector, y en segundo lugar y no menos importante, también se necesita para lograr tener los capitales, bienes en infraestructura para hacer funcionar y andar una empresa dedicada a este rubro. Otra barrera es la fidelización de clientes, estas empresas tratan de tener clientes recurrentes con los cuales hacen negocios y tratos especiales cuando los precios y costos suben para mantener cierta cantidad de compras y de ingresos en x tiempo. También el know how de las empresas ya establecidas tienen un conocimiento que les permite ahorrar en costos, por ende una organización nueva deberá o pagar por ese know how o le llevaría mucho tiempo hasta lograr lo que las empresas ya instaladas en este sector tienen para poder reducir costos.

Productos sustitutos: en cuanto a los productos sustitutos no existe uno perfecto pero lo que puede sustituirse es el modelo de negocio de la cadena, ya sea minoristas, almacenes o espacios que venden los productos de las primeras marcas, es por eso que al mismo tiempo los clientes del sector pueden analizarse como un producto sustituto, y eso es una amenaza para el sector a pesar de ser sus propios clientes. Es así entonces que la fuerza de los productos sustitutos es alta, dado a que existen variaciones en cuanto a la manera de ofrecer los productos y servicios comercializados.

Nivel de competencia: los competidores se pueden clasificar en 2 grandes grupos. Por un lado los mayoristas que cuentan con salones comerciales y luego los preventistas y distribuidores. En cuanto a los mayoristas se encuentran: en Río Tercero Luconi hnos y Redolfi, en Río Cuarto esta Grasano, Monje y Top, Baralle, Nueva Era y Redolfi, en San Francisco se encuentran Dutto Hnos y Redolfi, y en Córdoba Capital existe la mayor concentración de competidores siendo estos Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo, Tarquino, Macro, Diarco y Redolfi. Puede observarse un alto nivel de competencia ya que los diferentes actores desarrollan un modelo de negocio basado en la comercialización de productos a través de sus espacios de autoservicios mayoristas, además de vender el servicio de distribución al resto de establecimiento de dimensiones más pequeñas. Entre las principales características por las que compiten se pueden mencionar a los tiempos de entrega, las modalidades de financiación, la variedad de productos y el tipo de asesoramiento que se les brinde a los clientes, además de los precios ofrecidos.

#### *Análisis de mercado*

Habiendo realizado el análisis del sector y destacando que existe un alto nivel de competencia, es importante desarrollar un análisis de mercado para poder así determinar

ciertos niveles de oportunidades y de amenazas que existen en el mismo. Puntualmente la provincia de Córdoba se posiciona como una de las segundas provincias de mayor densidad poblacional contando con más de 3.500.000 habitantes y se espera que para 2025 aumente los 3.900.000, en donde a su vez la densidad representa a 22 habitantes por km<sup>2</sup>, en donde existe una mayor cuantía de mujeres con el 51% y de hombres con el 49%. La mayoría de la población se encuentra con altos niveles educativos y los mismos viven bien en casas con el 85.9% y en departamentos con el 12.7% (Ministerio de Coordinación, 2020).

Partiendo del análisis del macro entorno se puede decir que el sector se encuentra beneficiado por el aislamiento, debido a que los productos de mayor comercialización refieren a los productos alimenticios y a los de limpieza, los cuales de acuerdo a la encuesta supermercados y mayoristas del INDEC (2020) representan a las principales categorías de consumo.

Por otro lado los diferentes clientes están buscando un mayor nivel de alternativas para realizar sus diferentes consumos, en donde puntualizan y escogen dentro de sus áreas de ubicación a más de 3 o 4 modelos de negocios diferentes, ya sean supermercados mayoristas o utilizar también la modalidad online para realizar las compras. De hecho este último es uno de los canales que mayor potencialidad de crecimiento presenta, ya que para el año 2020 se espera que tenga una tasa de crecimiento del 7%. Puntualmente el sector de los mayoristas de alimentos se encuentra en una buena posición dado, a que como bien se ha expresado, aumentarán las ventas, predominando estas en los salones con un 99.9% de ventas sobre los canales online con un 0.1%. Además se están desarrollando nuevas modalidades dentro de estos espacios como son las tiendas de descuento o el desarrollo del e-commerce para esta clase de comercialización. Se puede decir entonces que de acuerdo al análisis del sector y al

análisis de mercado existen varias oportunidades de crecimiento de este sector, en donde se deberá contar con la necesidad de desarrollar estrategias específicas que lleven a las organizaciones a llevar precios más accesibles, dado a que los clientes se encuentran ante las realidades de un consumo de tipo low cost como patrón primordial a lo largo de todo el año 2019 (Kantar, 2019).

Por otro lado el mercado meta de Redolfi se encuentra dirigido a aquellos pequeños establecimientos que requieren del abastecimiento principalmente de productos alimenticios, además de productos de limpieza, contando con un alto poder de negociación ya que presentan diversas alternativas, además de que la mayoría de los espacios de comercialización utilizan las mismas estrategias para captar a sus clientes. Como se ha planteado en el análisis de los competidores existen zonas geográficas en donde Redolfi se desenvuelve que cuenta con un buen posicionamiento competitivo, viéndose des privilegiada en espacios de grandes masas poblacionales como ser Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

#### *Análisis interno*

Una de las apreciaciones que se puede destacar de Redolfi es que al ser una empresa familiar y haber logrado una trayectoria de más 50 años ha definido concretamente ciertos aspectos que le han permitido a la misma crear una estructura considerable y consistente en las diferentes localidades y áreas de incumbencia. La organización cuenta con su definición tanto de su visión, como de su misión y de sus valores y de sus sistema se objetivos corporativos, pero carece de la definición de aquellos objetivos de tipos estratégicos. Analizando los objetivos corporativos de la empresa, se puede apreciar que se concentra sobre los objetivos de rentabilidad, dejando de lado los objetivos más de crecimiento y

consolidación, pudiendo así atribuirle que la trayectoria la han logrado gracias a la circunstancialidad a la hora de trabajar. Al mismo tiempo y en base a sus objetivos corporativos, se destaca que los mismos tienen bajos niveles de referencia, ya que por un lado buscan desarrollar su posicionamiento en el mercado obteniendo altos niveles de rentabilidad ofreciendo un servicio de alta calidad y al mismo tiempo continuar con la estructura de empresa familiar y el fomento para el desarrollo de sus diferentes profesionales; la visión a su vez desarrolla los mismos conceptos, por ende puede decirse que no logra desarrollar una verdadera identidad corporativa y estratégica para esta empresa.

Por otro lado Redolfi cuenta con dos tipos de estructura; por un lado la estructura geográfica donde se encuentran sus diferentes sucursales y también las distintas unidades de negocio que cada una de estas tiene, en donde todas sus sucursales cuentan con autoservicios y un centro de distribución, a diferencia con Córdoba que no cuenta con un salón de venta, el cual tenía y lo cerro porque no cumplía con los objetivos que aspiraban llegar. Si cuenta con la unidad de negocio de la distribuidora oficial de Kodak.

Por otro lado cuenta con la estructura interna de la organización que se encuentra desarrollada a partir del criterio de departamentalización funcional, es decir que se divide las diferentes áreas de desarrollo de la empresa de acuerdo a las funciones. Se puede advertir también una descripción de los procedimientos que no se puede atribuir a un manual de procedimientos, como tampoco cuenta con una correcta descripción de los mismos, también se destaca que la empresa carece de un departamento fundamental que es el de recursos humanos; y partiendo de lo que representa la empresa en su visión busca el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, si no cuenta con esta área difícilmente pueda concretar ese objetivo corporativo.

Considerando todos los aspectos expresados en base al análisis de la estructura se destaca que la particularidad de Redolfi es la definición como la pequeña y mediana empresa, en donde se le atribuye un tipo de estructura específica que se articula hacia una tendencia sobre los líderes de la organización, en este caso los hermanos Redolfi, creando así una baja autoestima y baja participación de sus colaboradores para la diferente toma de decisiones.

Partiendo de uno de los aspectos que muestra la visión de la empresa referido al desarrollo y la promoción interna de sus colaboradores, se destaca, que la empresa al carecer de un área específica de recursos humanos, al mismo tiempo que no cuenta con los diferentes procesos para la búsqueda, selección capacitación y preparación del personal para llevar una actividad específica, el objetivo difícilmente pueda ser cumplido, creando así una necesidad puntual de desarrollar esta planificación de la estrategia funcional de recursos humanos en pos de cumplimiento de objetivos a largo plazo, que permita así crecer a la empresa de manera interna y aumentar el nivel de cultura y de liderazgo que con esta cumple.

Para finalizar con el análisis interno se utilizó la herramienta de la cadena de valor con el objetivo de poder determinar en qué actividades o funciones la organización presenta desfasajes. Habiendo estudiado las diversas acciones e infraestructura con la que cuenta la organización se puede decir que ante la falta de un departamento de Recursos Humanos la empresa no logra especificar de manera correcta como llevar adelante los procesos, generando así un desfasaje en su funcionalización.

Por otro lado también se destaca que Redolfi carece del nivel tecnológico que el mercado está promoviendo, principalmente en sus procesos de logística, operaciones y logística externa, entorpeciendo el funcionamiento y llevándola a tomar decisiones erróneas

en cuanto a los niveles de compras, fomentando aún más el aumento de costos innecesarios que se perciben como pérdidas.

Por último y desde el plano comercial, Redolfi desarrolla estas actividades desde una inercia, con un bajo enfoque estratégico, lo que imposibilita la creación de valor que establecen como variable central en su visión, aspecto que se ve fuertemente afectado en las relaciones con sus clientes y en el posicionamiento de la misma. Contar con una especificación en cuanto a qué estrategias comerciales implementar le ayudará a la empresa a concentrarse sobre objetivos específicos, logrando un aumento en sus niveles de ingresos y disminuyendo así las volatilidades de su rentabilidad.

Respecto a este punto Redolfi ha presentado una caída considerable de su rentabilidad en los últimos años, pasando desde el año 2016 con una tasa del 2,36% al 2018 con una del 1,94%, lo cual genera la necesidad de fomentar la mejora en sus procesos de toma de decisiones y así, a través de la delimitación de una planificación estratégica, lograr superar la barrera de la baja tasa de rentabilidad que ha presentado en sus últimos ejercicios.

## **Marco Teórico**

### *Planificación estratégica*

Al momento de hablar acerca de la planificación estratégica es fundamental reconocer que esta es una herramienta que le permite a las empresas llevar a cabo acciones que se

encuentren mancomunadas y alineadas en busca de un objetivo en común, ya sea para una unidad de negocios específica o bien para toda la corporación (Hill y Jones, 2015). Continuando con los autores, estos plantean que el principal beneficio de aplicar una planificación refiere a la posibilidad de desarrollar pronósticos respecto a lo que pueda sucederle a la empresa en el largo plazo y como logrará crear las condiciones para responder a sus objetivos visionarios dentro de su conjunto de objetivos corporativos, y al mismo tiempo también le ayuda a las empresas a la generación de valor y a la ventaja competitiva.

Para llevar a cabo la planificación, se necesita de la confección de diferentes pasos, en donde los mismos refieren a establecer un análisis del contexto, siendo el indirecto y el directo a la empresa, como también la identificación de los aspectos internos que prevalecen en la organización y aquellos que presentan debilidades sobre los cuales las empresas deben concentrarse. Así la organización podrá materializar un diagnóstico, el cual puede desarrollarlo mediante la matriz FODA y de esta manera entrecruzar las variables analizadas, destacando cual es la circunstancia en la cual se haya la organización y a través de qué estrategia y de que acciones pueda desenvolverse y generar ese valor y ventaja competitiva (Hill y Jones, 2015).

El siguiente paso dentro de la planificación hace a la estipulación y definición concreta de las estrategias que surgen del análisis realizado, que pueda o bien generar un valor a través del perfeccionamiento en cuanto a la relación con los clientes o a partir de una mejora interna en la forma en la cual se desenvuelve y lleva adelante sus diferentes actividades. Dentro de las estrategias, deben considerarse la formación de los objetivos corporativos como es su visión, misión, valores y políticas, como también el establecimiento de objetivos estratégicos que hacen mención, a la rentabilidad, la consolidación y el crecimiento, en donde todos deben presentarse, pero de acuerdo a la situación de la empresa, esta contara con un nivel de jerarquía o de importancia diferente. Partiendo de esto podrán entonces las empresas definir el conjunto de estrategias que hacen a las estrategias corporativas y a las estrategias funcionales (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Habiendo descripto entonces los componentes esenciales y el proceso para definir la planificación estratégica se hace importante hacer mención a ciertas publicaciones que

expresan la importancia de llevar adelante esta planificación dentro de los momentos actuales.

#### *Aplicaciones actuales*

Así como se ha planteado que el fin de la planificación estratégica se relaciona con la generación de una ventaja competitiva, la cual puede ser entendida como el desarrollo de actividades o de funciones que permite diferenciarse de la competencia, se toma un caso de estudio desarrollado por Cuero (2008) que expresa la importancia de definir concretamente las estrategias competitivas y llevar a cabo una transmisión de estas a lo largo de todas las áreas de trabajo en la organización, ya que puede interpretarse como un factor clave de éxito para el cumplimiento de los objetivos generales con los que cuenta las organizaciones.

Por otro lado, y partiendo del sector al cual pertenece la empresa bajo análisis, es fundamental tener consideración de las estrategias que las organizaciones pueden realizar para generar una ventaja competitiva a través de la adaptación a la situación de pandemia mediante la incorporación de nuevas tecnologías que buscan re diseñar los canales de venta y de cercanía con el cliente. A partir de mejorar consensuadas y desarrolladas desde lineamientos que generen un cambio en la forma de relacionarse con sus clientes y de llevar adelante las actividades internas, se crearán circunstancias para la adecuación a nuevos mercados y su fidelización, motivando al crecimiento organizacional y disminuyendo los efectos negativos que las circunstancias actuales pueden generar (Knowles, Etnenson, Lynch y Dollens, 2020).

#### *Estrategia puntual del reporte de caso*

Respecto a las estrategias a utilizar dentro del reporte de caso, se hace hincapié sobre la estrategia de liderazgo en costo y la estrategia de penetración de mercado. La elección de estas estrategias no ha sido arbitraria sino que se ajustan a la situación en la que se encuentra Redolfi, como se verá en el siguiente apartado. La estrategia de penetración de mercado le permite a las empresas concentrarse sobre sus clientes actuales mediante las mismas categorías de producto, a través de una mejora en cuanto a los procedimientos de relación con los segmentos de cliente, promoviendo la mejora continua y generando relaciones más eficientes; uno de esos procesos para la mejora puede ser la incorporación de tecnología que se mencionaba anteriormente (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

En cuanto a la estrategia de liderazgo en costo, Porter (2012) expresa que es la modalidad por la cual la empresa puede llevar adelante las acciones de competencia en su mercado, diseñando una estructura de costos baja, que se amolde a las necesidades económicas y comerciales. Para ello las empresas deben identificar cuáles son las actividades que les están generando un alto costo y a partir de allí incorporar las mejoras que en el largo plazo le brindarán un valor agregado a los clientes y mejorarán los niveles rentables de la empresa.

Habiendo descripto los pasos de la planificación estratégica, las diferentes estrategias puntuales para el caso particular de Redolfi y aquellas alternativas con las que cuentan las empresas del sector alimenticio, se comprende la importancia de materializar un proceso ordenado para impartir así los beneficios reales en su aplicación.

### **Diagnóstico**

Una de las principales características que presenta Redolfi es la amplia trayectoria que ha generado en su sector de competencia, en donde ha logrado desarrollar una amplia red de distribución, de clientes y de proveedores renombrarles, lo que le ha conferido una buena posición competitiva frente a sus competidores. En este contexto, la organización ha

sabido sortear las adversidades del sector, principalmente las relacionadas con altos impactos económicos, sin perder de foco su visión de crecimiento y expansión. Sin embargo se ha logrado evidenciar, a partir del análisis situacional, que existen algunos patrones relacionados a la falta de enfoque estratégico a lo largo de su cadena de valor, además de que es una empresa con una influencia muy alta por los factores externos, aspecto que le ha generado grandes costos operativos y ha reducido su nivel de rentabilidad en los últimos años.

En este sentido se puede decir que la principal problemática de la empresa radica en la pérdida de rentabilidad, la cual no puede ser únicamente atribuida a los factores externos sino que es un patrón de actividades poco alineadas que genera un desperfecto en sus actividades clave relacionadas con las operaciones y la logística. Se aprecia que la empresa no cuenta con un alto grado de integración tecnológica y que las acciones las lleva adelante de manera manual, en donde el error humano es un factor que le genera grandes gastos, generando así un recorte en su rendimiento operativo.

Por otro lado, también se advierte que la empresa no cuenta con una planificación debidamente desarrollada sino que ha logrado crear las condiciones de éxito a partir de la experiencia con la que cuentan en el sector. Esto puede verificarse en la dicotomía que existe entre sus lineamientos corporativos, tales como su visión y misión, los cuales presentan similitudes y no logran diferenciarse cuál es el objetivo visionario que busca, ya que el crecimiento y expansión se sobreentiende por la trayectoria que ha creado. Al no contar con lineamientos y con estrategias precisas, Redolfi se mueve en un camino incierto, llevando adelante acciones que pueden o no generar un beneficio, ya que se guían a partir de su experiencia y no desde un planeamiento consensuado y dirigido a un objetivo en común.

Además se destaca que la empresa, como tantas otras, se desenvuelve en una circunstancia muy particular que requiere de una planificación estratégica para evitar los golpes que la pandemia del COVID-19 pueda generarle. Como se ha especificado la empresa cuenta con las capacidades y con los recursos necesarios para implementar cambios en su forma de desenvolverse, y mejorar así sus procesos, la relación con sus clientes mediante la incorporación de tecnología para la toma de decisiones y relaciones comerciales, y aumentar así su rentabilidad.

Para lograrlo, es inevitable desarrollar una planificación que comience desde el primer paso, es decir desde la definición concreta de sus conceptos corporativos para luego determinar las estrategias a utilizar para generar las condiciones de crecimiento de sus indicadores económicos.

Con lo expuesto, puede decirse que Redolfi requiere una mejora en sus procesos de trabajo internos y de relaciones con los clientes, los cuales puede desarrollarlos mediante la incorporación de tecnologías 4.0, las cuales pueden generar un alto costo al inicio del proyecto, pero que sus beneficios se verán desarrollados en la generación de valor a los clientes en el largo plazo; por lo que la planificación estratégica es una herramienta esencial a aplicar en este caso.

En este sentido, al entrecruzar la matriz se destaca del uso de una estrategia DO, es decir minimizar las debilidades (procesos deficientes que generar pérdida en la rentabilidad) a partir del uso de una oportunidad (incorporación de tecnología) para así mejorar su rentabilidad en el largo plazo. También se destaca el uso de una estrategia FA, es decir prevalecer las fortalezas (posicionamiento en el mercado) mediante la minimización de las amenazas (efectos negativos de la pandemia).

Para lograr lo mencionado se propone utilizar una estrategia de liderazgo en costos, perfeccionando los procesos que generan mayores costos en la generación de valor a partir de la incorporación de tecnología, además de presentar una estructura de costos baja en base a los procesos. Por otro lado se utilizará una estrategia de penetración de mercado, es decir trabajar sobre los clientes y productos actuales, mediante las nuevas aplicaciones de mejora, esperando tener beneficios cuantificables en términos de rentabilidad.

## **Propuesta Profesional**

### *Plan estratégico Redolfi 2024*

La intervención que se busca desarrollar para Redolfi presenta una linealidad temporal de 4 años en donde se busca, a partir de el diagnostico que se ha realizado anteriormente, aumentar el nivel de rentabilidad operativa que presenta la organización a partir del planteamiento de su estructura competitiva siendo en este caso liderazgo en costo,

y también el desarrollo de una penetración de mercado para el crecimiento comercial. Para ello será necesaria la redefinición de su sistema de objetivos corporativos tal cual se presentó en el diagnóstico, ya que los mismos no se encuentran alineados y no responden a aquellos elementos y componentes que deben presentar estas definiciones. En este sentido se hará una redefinición de la visión y misión además de la adecuación de algunos de sus valores para que se cree un sentido organizativo y alienado a lo largo de toda la empresa que a partir de la implementación de liderazgo en costo se logre crear una rentabilidad del 3% para el año 20204.

*Visión: “Ser líderes en distribución de productos de consumo masivo dentro de la Argentina diferenciándonos en precio y calidad de nuestros servicios”*

*Misión: “Ser una empresa moderna y profesionalizada siendo nuestra mayor preocupación los servicios ofrecidos y la relación con proveedores y clientes, generando trabajo en equipo en nuestra empresa, fomentado el desarrollo y crecimiento del sector”.*

Valores: Calidad de servicio; Compromiso y confianza; Conciencia innovadora; Trabajo en equipo; Responsabilidad Social y Comunitaria; Orientación al cliente; Conciencia de costos.

Como se ha mencionado para lograr el cumplimiento de estos objetivos corporativos se utilizará una estrategia en liderazgo en costo, la cual se podrá generar en el largo plazo de 4 años, a partir de la incorporación de diferentes sistemas tecnológicos que no solo ayuden a disminuir la estructura de costos sino también a potenciar los ingresos, a la toma de decisiones y a la mejora en cuanto a los procesos internos de trabajo. De esta forma se generará la primera instancia para el aumento de la rentabilidad.

*Objetivo general:*

Aumentar la rentabilidad operativa 1% para el año 2024, mediante una estrategia de liderazgo en costos que permita disminuir los costos operativos trasladándose en mayores ingresos.

*Objetivos específicos:*

1. Incrementar los ingresos en un 3% para el año 2024 mediante el perfeccionamiento de la propuesta comercial implementando nuevas tecnologías por medio de una estrategia de penetración de mercado.
2. Eficientizar los procesos de trabajo a partir de la definición de procedimientos y de la incorporación de tecnología Big Data para el año 2024 que genere una disminución del 3% en los costos operativos.
3. Lograr la interiorización de los nuevos procesos en un 100% para año 2024 a través del desarrollo de jornadas de capacitación por medio de una estrategia funcional de recursos humanos.

*Fundamentación del objetivo:*

Se estipula un 1% de aumento en la rentabilidad para el año 2024 debido a las razones planteadas en el análisis de mercado y del sector, ya que se condiciona con un porcentaje alcanzable para esta tipología de empresa. Para lograrlo se buscará realizarlo mediante el crecimiento de los ingresos, partiendo de la oportunidad referida a la incorporación de tecnologías, tanto para los aspectos comerciales como para los aspectos internos relacionados a la operatividad y a la toma de decisiones, puntualmente aplicando una relación a través del e-commerce y la aplicación de un sistema de tecnología big data. Para que esta incorporación tecnológica tenga un impacto en la forma de trabajar en la organización, será fundamental aplicar un proceso de capacitación tanto para los mandos medios como a los operarios de la empresa que logren asimilar e interiorizar los conceptos, que logran eficientizar los procesos de trabajo y de esta manera permitirle a la empresa aumentar los ingresos y así lograr un mejor rendimiento operativo anualmente.

*Alcance:*

El alcance de este trabajo se lleva adelante a partir del uso de las estrategias funcionales de los procesos, de recursos humanos y de comercialización por ende se observa la integración de las distintas funciones que parten desde la organización, observando un alcance integral a toda la empresa con un espacio temporal desarrollado a 4 años, es decir que los impactos podrán verse y visualizarse en el año 2024 controlándolos de manera constante.

### *Etapa Táctica*

Una vez definido los objetivos y las estrategias, se desarrolla la etapa de los planes de acción en donde se desarrollará un plan de acción para cada uno de los objetivos específicos que de manera mancomunada, generarán ventajas competitivas aumento en la rentabilidad para los próximos 4 años.

#### *Plan de acción 1: Integración de tecnologías comerciales*

El primer plan de acción busca generar un aumento en los ingresos del 3% a partir de la aplicación de un nuevo portal para realizar las ventas a los diferentes clientes. De acuerdo a las oportunidades que se visualizaron a lo largo del análisis del entorno y de la coyuntura, se expondrá la realización de un canal de venta online para que los clientes cuenten con la posibilidad de adquirir información precisa en el tiempo que lo requieran y de esta manera generar los diferentes pedidos que automáticamente se generaran en la organización y que esta pueda, a partir de la aplicación de distintos sistemas tecnológicos, desarrollar un mejor proceso de relación con sus respectivos clientes. Para ello será necesaria la contratación de un asesor profesional en administración de empresas que delimite toda la estrategia comercial que se desarrollará para esta instancia y por otro lado la contratación de un diseñador web para la materialización del espacio.

*Tabla 1: Plan de Acción 1*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recurso Económico
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Definición de estrategia comercial	jul-20	jul-20				Asesor en Admin. de empresas	\$ 59,400
Parametrización de productos para venta online	ago-20	ago-20				Asesor en Admin. de empresas	
Rediseño de página web con portal e-commerce	ago-20	sep-20				Diseñador Web	\$ 70,197
Capacitación a empleados de la empresa	sep-20	sep-20				Asesor en Admin. de empresas	\$ 39,600
Diseño de manual de instrucciones	sep-20	sep-20				Asesor en Admin. de empresas	\$ 24,000
Diseño de campaña promocional en redes sociales	oct-20	jun-21				Community Manager	\$ 90,360
Diseño de campaña de comunicación con clientes	oct-20	jun-21				Community Manager	\$ 90,360
TOTAL DE PRESUPUESTO							\$ 373,917

*Fuente: elaboración propia.*

*Plan de acción 2: Eficientización de procesos*

El segundo plan de acción se desarrolla con el fin de promover una mejora interna en cuanto a los procesos de trabajo para lo que se requerirá de la definición de un manual de procedimientos para cada una de las áreas de la empresa. Además de este paso, también se expone la inversión de un programa de Big Data, para que la empresa cuente con un sistema que le permita tomar decisiones de manera más precisa ayudando al funcionamiento interno y externo. Dicho programa permitirá contar con una planificación de la disposición de productos, crear una eficiencia en cuanto al manejo de pedidos, conocer los hábitos del cliente y realizar una previsión de ventas, desarrollar una gestión de inventario óptima, disminuyendo las compras por recompra, y llevar adelante una adecuación de los precios de acuerdo a la necesidad de cada uno de los clientes.

*Tabla 2: Plan de Acción 2*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recurso Económico
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Diseño de puestos	jul-20	jul-20				Asesor en Admin. de empresas	\$ 39,600
Diseño de manual de procedimientos	jul-20	jul-20					\$ 39,600
Diseño de manual para toma de decisiones	jul-20	jul-20					\$ 39,600
Diseño de sistema <i>Big Data</i>	jul-20	ago-20				Programador especialista en <i>Big Data</i>	\$ 268,000
Implantación de <i>Big Data</i>	ago-20	ago-20					
Almacenamiento de datos	sep-20	sep-20					
Capacitación a empleados de la empresa	sep-20	oct-20				Asesor en Admin. de empresas	\$ 39,600
Implementación	oct-20	dic-24					
Evaluación y control	oct-20	dic-24					
TOTAL DE PRESUPUESTO							\$ 426,400

*Fuente: elaboración propia.*

*Plan de acción 3: Desarrollo de capacitaciones*

El último plan de acción se basa en ampliar el desarrollo personal y profesional de Redolfi a partir de la delimitación de un programa de capacitaciones. Se espera que este plan de formación permita, por un lado interiorizar los nuevos lineamientos corporativos y la importancia en cuanto a la tecnologización de la empresa, y por otro lado definir un plan para cada una de las áreas de trabajo, potenciando la motivación, satisfacción del personal y aumentando su rendimiento. Para ello se definen temáticas alusivas a la comunicación interna, liderazgo coaching, conocimiento de sistemas, conciencia de costos.

*Tabla 3: Plan de Acción 3*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recurso Económico
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Diseño de plan de capacitación y carrera	jul-20	jul-20				Asesor en Admin. de empresas	\$ 39,600
Gestión del conocimiento	ago-20	ago-20					\$ 52,800
Capacitación para optimizar el tiempo de trabajo	sep-20	oct-20					\$ 52,800
Capacitación de liderazgo coaching	sep-20	ene-21				Coach profesional	\$ 52,800
Capacitación de relaciones laborales	feb-21	may-21				Asesor en Admin. de empresas	\$ 52,800
Evaluación del potencial humano y desempeño	may-21	jun-21					\$ 66,000
<b>TOTAL DE PRESUPUESTO</b>							<b>\$ 316,800</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Presupuestos:*

Con el fin de diagramar la manera en la cual se llevarán adelante las erogaciones de acuerdo al plan estratégico diseñado, se confeccionaron una serie de presupuestos, cada uno para su plan de acción, tomando como base los recursos, sus costos y la temporalidad sobre la cual se aplicarán. Para ello se proyectaron los presupuestos a 4 años, dado a que el plan estratégico requerirá de diferentes montos de inversión en cada uno de los años del plan. Se aclara que cada uno de los presupuestos fueron tomados en base a referencias fidedignas, las cuales pueden encontrarse a en el Anexo 1, 2 y 3.

*Tabla 4: Presupuesto Plan de Acción 1*

<b>Plan de Acción 1</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Definición de estrategia comercial	\$ 59,400	\$ -	\$ -	\$ -
Rediseño de página web	\$ 70,197	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de capacitación a empleados	\$ 39,600	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extras de empleados durante la capacitación	\$ 7,291	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de manual de instrucciones	\$ 24,000	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de campaña publicitaria en redes sociales	\$ 90,360	\$ 127,408	\$ 172,000	\$ 227,040
Diseño de campaña de comunicación a clientes	\$ 90,360	\$ 127,408	\$ 172,000	\$ 227,040
Honorarios profesionales (30% del total)	\$ 114,363	\$ -	\$ -	\$ -
Control	\$ 48,609	\$ 68,539	\$ 92,527	\$ 122,136
<b>Presupuesto Anual Total</b>	<b>\$ 544,180</b>	<b>\$ 323,354</b>	<b>\$ 436,528</b>	<b>\$ 576,217</b>

*Tabla 5: Presupuesto Plan de Acción 2*

<b>Plan de Acción 2</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Diseño de puestos	\$ 39,600	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de manual de procedimientos	\$ 39,600	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de manual de toma de decisiones	\$ 39,600	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño e implementación de Big Data	\$ 268,000	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de capacitación a empleados	\$ 39,600	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extras de empleados durante la capacitación	\$ 223,008	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios profesionales (30% del total)	\$ 194,822	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento del sistema	\$ 609,540	\$ 859,451	\$ 1,160,259	\$ 1,531,542
Control	\$ 96,960	\$ 136,714	\$ 184,563	\$ 243,624
<b>Presupuesto Anual Total</b>	<b>\$ 1,550,730</b>	<b>\$ 996,165</b>	<b>\$ 1,344,823</b>	<b>\$ 1,775,166</b>

*Tabla 6: Presupuesto Plan de Acción 3*

<b>Plan de Acción 3</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Diseño de plan de capacitación y carrera	\$ 39,600	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de plan para gestión del conocimiento	\$ 52,800	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de plan para optimizar el tiempo de trabajo	\$ 52,800	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de capacitación de liderazgo	\$ 52,800	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de evaluación de desempeño	\$ 66,000	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extras de empleados: Optimización del tiempo	\$ 83,628	\$ -	\$ -	\$ -
Horas extras de mandos medios: Liderazgo	\$ 54,540	\$ 76,901	\$ 103,817	\$ 137,038
Honorarios del profesional (30% del costo del plan)	\$ 120,650	\$ 23,070	\$ 31,145	\$ 41,111
Control (análisis de desempeño)	\$ 792,000	\$ 1,116,720	\$ 1,507,572	\$ 1,989,995
<b>Presupuesto Anual Total</b>	<b>\$ 1,275,218</b>	<b>\$ 1,216,692</b>	<b>\$ 1,642,534</b>	<b>\$ 2,168,145</b>

*Análisis económico y financiero:*

Una vez que se cuentan con los presupuestos diseñados puede confeccionarse el análisis económico y financiero de la propuesta de aplicación, la cual fue realizada a partir de un flujo de fondos, proyectando desde el año 2020 al 2023. En el mismo se plantean los ingresos y egresos normales de la empresa, como también aquellos que generan los planes de acción. Se plantaron una serie de premisas que ayudaron a su confección, además de desarrollar el cálculo de indicadores financieros que expresan la viabilidad del plan, tal como lo es la TIR, VAN, además de los parámetros sobre la inversión, en este caso ROI.

*Premisas:*

- Se toman en consideración los valores expresados por Redolfi en su último ejercicio económico (año 2018).
- Se considera que los ingresos y egresos ya incluyen IVA.
- Tanto ingresos como egresos son ajustados por inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el BCRA en su Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), ver Anexo 4.
- El plan de acción 1 contribuye al aumento de los ingresos a una razón del 1% anual, comenzando a generar ingresos a partir del año 2021.

- El plan de acción 2 contribuye a disminuir los costos operativos a una razón del 1% anual, comenzando a generar ingresos a partir del año 2021.
- El plan de acción 3 no genera una contribución en ingresos monetarios sino sobre aspectos blandos como motivación, capacitación y habilidades en los empleados.
- Los ingresos normales de la empresa aumentan a una razón del 14% anual de acuerdo al último aumento percibido en comparación del año 2017 al 2018.
- Los egresos normales de la empresa aumentan a una razón del 15% anual de acuerdo al último aumento percibido en comparación del año 2017 al 2018.

*Tabla 7: Flujo de Fondos proyectado*

Años del proyecto	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 363,497,718	\$ 512,531,783	\$ 691,917,907	\$ 913,331,637
Ingresos por Plan de Acción 1	\$ -	\$ 7,687,977	\$ 10,378,769	\$ 13,699,975
Ingresos por Plan de Acción 2	\$ -	\$ 2,049,376	\$ 2,766,657	\$ 3,651,988
Ingresos por Plan de Acción 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 363,497,718	\$ 522,269,136	\$ 705,063,333	\$ 930,683,600
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 287,383,185	\$ 405,210,290	\$ 547,033,892	\$ 722,084,738
Gastos de Comercialización	\$ 13,081,390	\$ 18,444,759	\$ 24,900,425	\$ 32,868,561
Gastos Administrativos	\$ 8,820,449	\$ 12,436,833	\$ 16,789,724	\$ 22,162,436
Gastos Financieros	\$ 45,421,202	\$ 64,043,895	\$ 86,459,258	\$ 114,126,221
Otros Egresos	\$ 1,018,737	\$ 1,436,419	\$ 1,939,165	\$ 2,559,698
Egresos por Plan de Acción 1	\$ 544,180	\$ 323,354	\$ 436,528	\$ 576,217
Egresos por Plan de Acción 2	\$ 1,550,730	\$ 996,165	\$ 1,344,823	\$ 1,775,166
Egresos por Plan de Acción 3	\$ 1,275,218	\$ 1,216,692	\$ 1,642,534	\$ 2,168,145
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 359,095,091	\$ 504,108,407	\$ 680,546,349	\$ 898,321,181
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 4,402,628	\$ 18,160,729	\$ 24,516,984	\$ 32,362,419
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 1,540,920	\$ 6,356,255	\$ 8,580,944	\$ 11,326,847
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 2,861,708	\$ 11,804,474	\$ 15,936,040	\$ 21,035,572

*Fuente: elaboración propia.*

Para determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto se calculó VAN, TIR, ROI y la rentabilidad operativa como respuesta al objetivo general del trabajo, evidenciando que existe potencial para implementarse dado a que se llegan a parámetros alcanzables y dentro de las expectativas.

$VAN = 707.312$  (Se acepta por cumplir la regla de ser mayor a 0)

$TIR = 58\%$  (Se acepta por cumplir la regla de ser mayor a 0 y de superar la tasa de referencia del mercado, siendo en este caso del 54% (según datos del BCRA para la tasa de las Leliq).

Beneficios totales de la aplicación de planes de acción = \$40.234.741

Inversión total de la aplicación de planes de acción = \$13.849.751

$ROI = 191\%$

El proyecto es viable de llevar adelante dado a que se cumplen las reglas de aceptación de VAN y TIR, además de que el retorno sobre la inversión es de 191%, lo que significa que por cada peso que invierta la empresa, esta obtendrá un retorno de \$1,91.

Por último se determina la rentabilidad operativa esperada, calculada a partir del ratio de la rentabilidad: Utilidad Neta / Ventas Totales, en donde se aprecia que:

Rentabilidad 2018 = 1.94%

Rentabilidad 2024 = 2.26%

Diferencia = 0.32%

Si bien no se llega a aumentar la rentabilidad en un 1% para el año 2024, el parámetro es razonable teniendo en cuenta el mercado en el cual se encuentra la empresa. Además se plantea que para futuro los planes de capacitación puedan tener una incidencia en los ingresos de la empresa, lo que pueda llevar a un mayor aumento porcentual de la rentabilidad.



colaboradores, teniendo un impacto sobre las perspectivas financieras, en este caso la rentabilidad operativa.

Una vez confeccionados los planes se buscó dar respuesta al objetivo general, en donde se aprecia un aumento del porcentaje rentable de la empresa en un 0.68%, cercano al 1% esperado, pero dentro de los parámetros del sector mayorista y distribuidor de productos de consumo masivo. Además se determinó una viabilidad del plan, surgida por el cálculo de distintos indicadores financieros que cumplen con las reglas de aceptación y por ende con el cumplimiento de las expectativas.

Ante tales efectos se ha logrado observar la importancia que radica en trabajar de manera estratégica para las empresas, potenciando su posibilidad de crecimiento, planteando los diferentes tópicos sobre los cuales trabajar para fortalecerse y de esta manera establecerse objetivos superadores. Se deja en evidencia en este caso, el amplio abanico de posibilidades con los que cuenta el profesional administrador de empresas, pudiendo este trabajar ya sea desde los aspectos económicos y financieros como también los que aporten valor desde otras funciones, como los recursos humanos, la comercialización, logística, producción, entre otros.

A modo de cierre se exponen diferentes recomendaciones que Redolfi podrá utilizar en un futuro, los cuales se espera tengan un impacto sobre la rentabilidad, el posicionamiento y el crecimiento organizacional.

En primera instancia se le sugiere a la empresa llevar a cabo un proceso de renovación tecnológica, que no solo implique a los procesos operativos y a la comercialización sino a todas las áreas de la empresa, creando así un potencial de crecimiento mayor, destacando aspectos diferenciales sobre otros competidores. Este proceso ya se está evidenciando en compañías de supermercados y mayoristas en todo el mundo, pero en la Argentina aún no se vislumbran estos hechos. Ante las situaciones adversas generadas por la pandemia del Covid-19, se está gestando una mayor conciencia sobre estos aspectos, lo que potenciará la imagen, los costos e ingresos de la empresa.

En segunda medida se recomienda trabajar sobre aspectos inherentes a la sustentabilidad, siendo otra de las fueras impulsoras dentro del contexto del Covid-19.

Aquellas empresas que trabajen de manera integral los conceptos económicos, sociales y ambientales y promulguen un desarrollo de prácticas de triple impacto crearán mejores condiciones de crecimiento empresarial, ya sea tanto de su imagen como empresa como también en su crecimiento y reconocimiento.

Por último, si bien la temática del trabajo se realizó sobre la planificación estratégica, se considera que ha sido un primer panorama para el esclarecimiento de lineamientos corporativos y de alineación estratégica. En este sentido se le sugiere a la empresa llevar adelante la confección de un Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual les sirva como herramienta de control y seguimiento, a partir de la determinación de diferentes indicadores y parámetros, utilizando como base los ya expuestos. Esto le conferirá a la empresa mayor cohesión y trabajo mancomunado, objeto propio de la planificación estratégica.

## Bibliografía

- Boletín Oficial (2020). *Emergencia sanitaria: coronavirus COVID-19*, recuperado el día 14/04/2020, de: [http://s3.arsat.com.ar/cdn-bo-001/Separata\\_Coronavirus\\_COVID-19\\_284.pdf](http://s3.arsat.com.ar/cdn-bo-001/Separata_Coronavirus_COVID-19_284.pdf)
- CADAM (2020). *Tendencias y perspectivas*, recuperado el día 10/04/2020 de: [http://cadam.com.ar/files/revistas/20200117161651\\_revista-n150-web.pdf](http://cadam.com.ar/files/revistas/20200117161651_revista-n150-web.pdf)
- CIPPEC (2020). *El impacto político, económico y social del coronavirus en Argentina*, recuperado el día 15/04/2020, de: <https://www.cippec.org/proyecto/coronavirus/>

CIPPEC (2020). *Estamos preparados para el teletrabajo*, recuperado de:

<https://www.cippec.org/video/estamos-preparados-para-el-teletrabajo/>, el día 13/04/2020.

Desarrollo Sostenible 2030 (2015). *La asamblea general adopta la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, recuperado el día 10/04/2020, de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Hill, C. Jones, G (2015). *Administración estratégica*. México. McGrawHill.

<https://sloanreview.mit.edu/article/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis/>

INDEC (2020). *Encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas*, recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_03\\_206016E35D46.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_206016E35D46.pdf), el día 23/04/2020.

Kantar (2019). *Los argentinos usamos entre tres y cuatro canales*, recuperado de:

<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Los-argentinos-usamos-entre-tres-y-cuatro-canales>, el día 22/04/2020.

Knowles, J. Ettenson, R. Lynch, P. Dollens, J (2020). *Oportunidades de crecimiento para marcas durante la crisis del COVID-19*, recuperado de:

<https://sloanreview.mit.edu/article/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis/>, el día 18/05/2020.

Ministerio de Coordinación (2020). *Conoce Córdoba*, recuperado de:

<https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>, el día 25/04/2020.

National Geographic (2020). *El coronavirus y el futuro del planeta*, recuperado el día

12/04/2020, de: [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/coronavirus-y-futuro-planeta\\_15406](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/coronavirus-y-futuro-planeta_15406)

Porter, M (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial*. España. Profit

Quero, J (2008). *Estrategias competitivas, factor clave del desarrollo*, recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2875300>, el día 14/05/2020.

Red de Emprendedores de Granada (2005). *Plan de negocio de supermercado*, recuperado el día 12/04/2020 de: <https://www.granadaempresas.es/wp-content/uploads/2016/12/supermercado-0.pdf>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC.

Santos González, C.E (2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte Ave Fénix SAC*, recuperado el día 12/04/2020 de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7816>

The New York Times (2020). *Bienvenida la grieta en Argentina*, recuperado el día 24/04/2020, de: <https://www.nytimes.com/es/2020/04/24/espanol/opinion/bienvenida-la-grieta-en-argentina.html>

## Anexo

### *Anexo 1: Presupuestos Plan de Acción 1*

#### Presupuesto para elaboración de estrategia comercial y parametrización de productos:

7 Elaboración del plan de marketing	45	54	67,5	\$ 39.600,00	\$ 47.520,00	\$ 59.400,00
-------------------------------------	----	----	------	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

#### Presupuesto para rediseño de página web:

Diseño de páginas web	\$ 35.096	\$ 70.197
-----------------------	-----------	-----------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Informáticas.*

#### Presupuesto para diseño de capacitación de empleados:

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	-----------------	-----------------	-----------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto de horas extra de empleados durante capacitación:

Para el cálculo de las horas extra destinadas a la capacitación se toma el total de empleados de Redolfi (138) calculando el sueldo promedio por empleado mensual de acuerdo a la información financiera presentada dentro de la partida "Sueldos y Jornales", siendo en este caso \$ Se supone un trabajo a jornada completa (48hs semanales) calculando de esa manera el precio de la hora el cual ronda los \$101.27. Se considera un total de 8 horas dirigida a 9 empleados (considerados dentro del área de administración y ventas). En este caso el costo para el año 2020 es de \$7.291.44

Presupuesto para diseño de manual de instrucciones:

TARIFAS PARA MANUAL DE INSTRUCCIONES

CLIENTES A \$ 23,294	CLIENTES B \$ 17,069	CLIENTES C \$ 12,249
-------------------------	-------------------------	-------------------------

*Fuente: extraído de tarifario.org*

Presupuesto para diseño de campaña publicitaria:

Se toma un total mensual de \$10.040 proyectado a 9 meses por la duración de las campañas.

TARIFAS PARA ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES

CLIENTES A \$ 10,040	CLIENTES B \$ 8,635	CLIENTES C \$ 7,229
-------------------------	------------------------	------------------------

*Fuente: extraído de tarifario.org*

Presupuesto para honorarios profesionales:

Se calculan como el 30% del total del plan sin contar el control, siendo en este caso \$381.208, siendo el 30% de \$114.363.

Presupuesto para el control:

Para el control de la actividad se estima un total de 2 horas diarias para un gerente administrativo, tomando como valor de la hora el precio pactado anteriormente, en donde el costo diario será de \$202, siendo por semana de \$1.012, mensual \$4.050, y anual de \$48.609.

*Anexo 2: Presupuestos Plan de Acción 2*Presupuesto para diseño de puestos, procedimientos y toma de decisiones:

5 Redacción de manuales de procesos, de procedimientos, normas e instructivos	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto para diseño e implementación de Big Data:

Se toma como referencia el sueldo de un programador en sistema del Consejo Profesional de Ciencias Informáticas, el cual es de \$134.000, aplicado a los 2 meses de diseño, contando con un presupuesto total de \$268.000.

Presupuesto para diseño de capacitación de empleados:

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto para horas extras de empleados durante la capacitación:

Para el cálculo de las horas extra destinadas a la capacitación se toma el total de empleados de Redolfi (138) calculando el sueldo promedio por empleado mensual de acuerdo a la información financiera presentada dentro de la partida "Sueldos y Jornales", siendo en este caso \$ Se supone un trabajo a jornada completa (48hs semanales) calculando de esa manera el precio de la hora el cual ronda los \$101.27. Se considera un total de 16 horas dirigida a 138 empleados (considerados dentro del área de administración y ventas). En este caso el costo para el año 2020 es de \$223.008.

Presupuesto para mantenimiento de sistema:

Se toma un precio mensual de \$50.795 de acuerdo al Consejo Profesional de Ciencias Informáticas para el cargo de Soporte, que proyectado a 12 meses tiene un costo anual de \$609.540.

Presupuesto para control de actividades:

Se toma un valor de hora de \$101 para un control llevado adelante con 4 horas diarias, siendo anualmente 960 horas, teniendo un costo de \$96.960.

*Anexo 3: Presupuestos Plan de Acción 3*

Presupuesto para diseño de capacitación y plan de carrera:

4 Diseño e implementación de planes de capacitación y de carrera	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto para diseño de plan de gestión del conocimiento:

6 Gestión del conocimiento y determinación del capital intelectual	40	48	60	\$ 35.200,00	\$ 42.240,00	\$ 52.800,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto para diseño de plan de optimización de tiempos:

8 Aplicación de técnicas para optimizar equipos de trabajo	40	48	60	\$ 35.200,00	\$ 42.240,00	\$ 52.800,00
--	----	----	----	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto para diseño de capacitación de liderazgo coaching:

9 Mentoring o coaching	40	48	60	\$ 35.200,00	\$ 42.240,00	\$ 52.800,00
------------------------	----	----	----	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto para diseño de evaluación de desempeño:

7 Evaluación del potencial humano y evaluación de desempeño	50	60	75	\$ 44.000,00	\$ 52.800,00	\$ 66.000,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

*Fuente: extraído de Consejo Profesional de Ciencias Económicas.*

Presupuesto de horas extras de capacitación para optimizar el tiempo:

Los destinatarios serán los 138 empleados, desarrollando 3 encuentros en el año 2020 de 2 horas cada uno, siendo en este caso 6 horas de capacitación por empleado, tomando un costo de hora de \$101, el costo por empleado es de \$606, trasladado a los 138 empleados de la empresa el costo es de \$83.628.

Presupuesto de horas extras de capacitación para liderazgo coaching:

Los destinatarios serán los mandos medios (15 empleados), desarrollando un encuentro mensual de 3 horas. Tomando el costo de la hora de \$101, el costo por empleado es de \$303, siendo para todos los empleados un costo de \$4.545 mensual, trasladado al año el costo será de \$54.540. El programa se repetirá hasta 2023.

Presupuesto para el control del análisis de desempeño:

El mismo será llevado adelante por un profesional en recursos humanos externo, realizando un análisis de desempeño mensual, en donde el costo, de acuerdo al Consejo Profesional de Ciencias Económicas asciende a \$66.000. Siendo de manera anual un costo de \$792.000.

*Anexo 4: Relevamiento de Expectativas de Mercado*

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
	43%	1.43	41%	1.41	35%	1.35	32%	1.32