



Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado

Título: Planificación Estratégica para incrementar la competitividad y la rentabilidad de Redolfi S.R.L, a través del uso de estrategias de penetración de mercado.

Nombre y Apellido: Avellaneda Juan Manuel.

DNI: 33.715.263.

Legajo: VADM11567

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas.

Tutor: Vittar, Carlos.

Año: 2020

Resumen:

El presente trabajo se realizó con base en la información obtenida de la empresa Redolfi S.R.L situada en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba, la misma se desenvuelve hace más de 50 años en el sector mayorista y preventista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas y comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de la provincia de Córdoba y provincias aledañas.

Luego de transitar las etapas del proceso de planificación estratégica aplicado en este trabajo, se detectó la pérdida de rentabilidad y competitividad de Redolfi frente a otras firmas que operan en la industria. Asimismo, se hallaron fortalezas con las que Redolfi puede aprovechar oportunidades que se presentan en el mercado.

Frente al escenario expuesto en el párrafo anterior, la propuesta superadora es aumentar la rentabilidad de Redolfi en un 10% para el año 2022, a través de la consecución de distintos planes de acción.

El aumento de la rentabilidad, como así también los costos que suponen la realización de los planes de acción fueron evaluados mediante la aplicación de la herramienta conocida como flujo de fondos. El flujo de fondos del proyecto arroja un VAN de \$ 25.450.315, una TIR del 223% y ROI de 262,94%.

Palabras claves: Planificación estratégica – Rentabilidad – Competitividad – Estrategias – E-commerce

Abstract:

The present work was carried out based on the information obtained from the company Redolfi SRL located in the town of James Craick, province of Córdoba, it has been developing for more than 50 years in the wholesale and pre-sale sector of food, refrigerated and beverage products , cigarettes, cleaning supplies and perfumery, among others. It has wholesale self-services and markets and distributes several brands to different retailers in the province of Córdoba and neighboring provinces.

After going through the stages of the strategic planning process applied in this work, the loss of profitability and competitiveness of Redolfi compared to other firms that operate in the industry was detected. Likewise, strengths were found with which Redolfi can take advantage of opportunities presented in the market.

Faced with the scenario set out in the previous paragraph, the overriding proposal is to increase Redolfi's profitability by 10% by 2022, through the achievement of different action plans.

The increase in profitability, as well as the costs involved in carrying out the action plans were evaluated by applying the tool known as cash flow. The cash flow o from the project shows a NPV of \$ 25,450,315, an IRR of 223% and ROI of 262.94%.

Keywords: Strategic planning - Profitability - Competitiveness - Strategies - E-commerce

Índice:

Resumen:	2
<i>Palabras claves</i>	2
Abstract:	2
<i>Keywords:</i>	3
Introducción:	8
Análisis de la situación:	11
Descripción de la situación:	11
Análisis del contexto:	11
Análisis externo: PESTEL	11
Factores políticos:	11
Factores sociales:	12
Factores tecnológicos:	12
Factores ecológicos:	13
Factores legales:	13
Análisis micro entorno - Las 5 fuerzas de Porter:	13
Poder de negociación con los clientes:	13
Rivalidad entre competidores:	14
Amenaza de nuevos competidores entrantes	14
Poder de negociación de los proveedores	15
Amenaza de Productos Sustitutos:	15
Análisis interno:	15
Cadena de valor:	15
Actividades primarias:	15
Logística de Interna.....	15
Operaciones:	16
Logística Externa	16
Marketing y Ventas:	16
Servicios:	16
Actividades de apoyo:	16
Abastecimiento/Compras:	16
Desarrollo de la tecnología:	16
Administración de los Recursos Humanos	16
Infraestructura de la empresa:	17
Estructura organizacional.....	17
Nivel corporativo:	18

Misión:	18
Visión:.....	18
Valores:.....	18
Nivel estratégico	18
Cultura:	19
Diagnostico organizacional: Foda.....	19
Análisis según el perfil profesional de la carrera:.....	20
Matriz BCG.....	20
Marco Teórico:	22
Diagnóstico y discusión:	25
Propuesta de aplicación:	27
Nueva misión y valores según conclusiones diagnósticas:	27
Misión propuesta.....	27
Valores propuestos.....	27
Objetivo general:.....	27
Estrategia a utilizar para alcanzar este objetivo	27
Fundamentación:.....	27
Objetivos específicos	28
Estrategia a utilizar	28
Fundamentación.....	28
Estrategia a utilizar:	28
Fundamentación.....	28
Alcances:.....	29
Alcance geográfico	29
Alcance temporal	29
Alcance en relación al universo	29
Limitaciones:.....	29
Recursos humanos	29
Recursos financieros	29
Recursos físicos:	30
Acciones concretas a desarrollar:.....	30
Planes de actuación:.....	30
Marco de tiempo para la implementación:.....	34
Presupuesto:	36
Indicadores:.....	36
Conclusión:	37

Recomendaciones:	39
<i>Nuevas discusiones:</i>	39
Bibliografía:	41
Anexos:	44
Análisis externo: PESTEL	44
Factores políticos:	44
Factores sociales:	45
Factores ecológicos:.....	45
Factores Legales:	46
Diagnóstico Organizacional:.....	48
Planes de acción:.....	48

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1--Datos totales de los Productos.....	20
Ilustración 2- Cálculos para la Matriz BCG.....	20
Ilustración 3- Matriz BCG	21
Ilustración 4 Plan de acción 1	30
Ilustración 5 Plan de acción 2	31
Ilustración 6 - Plan de acción 3	32
Ilustración 7 - Plan de acción 3	33
Ilustración 8 - Plan de acción 4.....	34
Ilustración 9 Diagrama de Gantt	34
Ilustración 10 Presupuestos.....	36
Ilustración 11 - Anexo 2 - Factores Ecológicos	45
Ilustración 12- Anexo 4- Organigrama del centro de centro de distribución de James Craik	47
Ilustración 13 - Anexo 5- Organigrama de sucursales de Redolfi S.R.L	47
Ilustración 14 - Anexo 7 Presupuesto Diario La Voz.	48
Ilustración 15 - Anexo 8 - Presupuesto Diario La Voz.	49
Ilustración 16 - Anexo 9 - Métricas Diario La Voz	49
Ilustración 17 - Anexo 10 – Presupuesto Erdweb.....	50
Ilustración 18 - Anexo 11 – Presupuesto Getsafeweb.	50
Ilustración 19– Anexo 12 – Sueldo del Gerente de RRHH	50
Ilustración 20 – Anexo 13 – Presupuesto aire acondicionado en Musimundo.	51
Ilustración 21– Anexo 14 – Presupuesto aire acondicionado.	51
Ilustración 22 – Anexo 15 – Presupuesto aire acondicionado.	52
Ilustración 23 – Anexo 16 – Presupuesto computadora de escritorio.	52
Ilustración 24 – Anexo 17 – Presupuesto computadora de escritorio.	53
Ilustración 25 – Anexo 18 – Presupuesto computadora de escritorio.	53
Ilustración 26 – Anexo 19 – Presupuesto impresora multifunción.	54
Ilustración 27 – Anexo 20 – Presupuesto impresora multifunción.	54
Ilustración 28 – Anexo 21 – Presupuesto impresora multifunción.	56
Ilustración 29 – Anexo 22 – Presupuesto instalación aire acondicionado.	56
Ilustración 30 – Anexo 23 – Presupuesto mobiliario para oficina de Gerente de RRHH.	57

Ilustración 31 – Anexo 24 – Presupuesto mobiliario para oficina de Gerente de RRHH.	57
Ilustración 32 – Anexo 25 – Programa de entrenamiento on-line en habilidades relacionales.....	58
Ilustración 33 – Anexo 26 – Propuesta de entrenamiento on-line en habilidades relacionales.	58
Ilustración 34 – Anexo 27 – Objetivos y metodologías - Entrenamiento on-line en habilidades relacionales.	59
Ilustración 35– Anexo 28 – Contenido - Entrenamiento on-line en habilidades relacionales.	59
Ilustración 36– Anexo 29 – Presupuesto - Entrenamiento on-line en habilidades relacionales.....	60
Ilustración 37 – Anexo 30 – Presupuesto para sala de capacitación.	60
Ilustración 38 – Anexo 31 – Presupuesto para sala de capacitación.	61
Ilustración 39 – Anexo 32 – Presupuesto para sala de capacitación.	62
Ilustración 40 – Anexo 33 – Presupuesto para sala de capacitación.	62
Ilustración 41 – Anexo 34 – Presupuesto para sala de capacitación.	62
Ilustración 42 - Anexo 35 – Elementos seleccionados para el armado del departamento de RRHH.	63
Ilustración 43 Anexo 36 – Elementos seleccionados para el armado la sala de capacitación.	63
Ilustración 44 – Anexo 37 – Flujo de Fondos de la empresa Redolfi.	64
Ilustración 45 – anexo 39 – Flujo de Fondos del año 2021.	65
Ilustración 46 – Anexo 40 - Indicadores.....	65
Ilustración 47 – Anexo 41 – Datos para la realización del flujo de fondos de la empresa Redolfi.....	65
Ilustración 48 - Anexo 42 Gastos y costos de venta	66
Ilustración 49 - Anexo 43 - Beneficios por planes de acción	66
Ilustración 50 - Anexo 44 - Inflaciones estimadas.....	66
Ilustración 51 - Anexo 45 - Impuesto a las ganancias y tasa de referencia plazo fijo según BCRA	66
Ilustración 52 - Anexo 46 - Flujo de Caja.....	67
Ilustración 53 Anexo 47 – Expectativas de inflación anual.	68

Índice de Tablas:

Tabla 1- Anexo 1- Factores Políticos.....	44
Tabla 2- Anexo 3- Tabla Factores Legales.-.....	46
Tabla 3 - Anexo 6 - FODA.	48

Introducción:

En el presente trabajo se hará hincapié en la realización de un plan estratégico para la empresa Redolfi con el objetivo de aumentar su rentabilidad y competitividad frente a la competencia.

La empresa es A.J & J.A Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

A través del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de producto alimenticios, conquistando todos los años nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba, Santa Fe, San Luis y La Pampa.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional n° 9 que une Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial n° 10.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L destinada a la distribución de helados La Montevidiana y productos congelados McCain, aunque actualmente incorporo diferentes marcas. Los cuatro socios de Alonso J. y José A. Redolfi son Jose Redolfi y sus tres hijos Pablo, Lucas e Ignacio.

En octubre de 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.

Los problemas que enfrenta Redolfi son la pérdida de competitividad y rentabilidad.

Entre las causas que ocasionan el problema anteriormente mencionado podemos encontrar la falta de una estrategia de publicidad determinada, que no cuenta con un departamento de RRHH y no se desarrollaron ni actualizaron plataformas digitales, redes sociales y comercio electrónico. Es por ello que Redolfi deberá ejecutar acciones para evitar efectos nocivos como la pérdida de su ventaja competitiva y que se desplomen las ventas, caigan los ingresos y se produzcan problemas económicos y financieros en el corto plazo.

Resumen de antecedentes:

Se cita como antecedente de La estrategia de McDonald's en la industria de restaurantes de comida rápida.

En 2010, McDonald's obtuvo récords de ventas a pesar de la contracción económica mundial. El éxito de la compañía fue consecuencia de una bien concebida y ejecutada estrategia Plan-to-Win, enfocada en "ser mejores, no solo mayores". Entre las iniciativas de la estrategia anteriormente mencionada se encontraban las siguientes:

- Mejorar las operaciones de los restaurantes mediante la capacitación de sus empleados.
- Precios accesibles. Mantener precios bajos mediante la revisión estricta de todos sus costos.
- Comodidad y ampliación de oportunidades para comer. Se ampliaron los horarios de atención.
- Amplia variedad de bebidas y alimentos en el menú. Se incluyeron alimentos saludables y cafés de alta calidad.
- Inversión continua y expansión internacional (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

También se expone en este trabajo un segundo antecedente, relacionado con el rubro en el que se desenvuelve Redolfi y el mismo da a conocer la estrategia de Walmart para ser la empresa de venta minorista más poderosa del mundo.

Walmart fue fundada en 1962 por Sam Walton y desde sus inicios implemento el proceso de planificación estratégica para crecer de manera sostenible en el tiempo para llegar a ser en la actualidad la compañía con mayores ingresos del mundo y el empleador privado más grande del mundo.

La estrategia de Walmart es ser líder en costos, ofreciendo a sus clientes precios más bajos que sus competidores, logrando mayores volúmenes de ventas y reduciendo bastante su propio margen de beneficios.

Su estrategia se apoya sobre dos pilares fundamentales, su misión, "ayudar a la gente a ahorrar dinero y vivir mejor", y su visión, "ser la compañía de venta minorista líder en el mundo". (Walmart, 2020).

En todas las memorias de las grandes empresas, desde hace muchos años, suele haber una frase del Presidente que dice que los empleados son el mejor activo de nuestra empresa. Esa frase tópica se está convirtiendo hoy en una realidad, ya que tener las mejores personas es la mejor ventaja competitiva que se puede tener en la actualidad (Ancín, 2017).

En este escenario, cabe esperar que este tipo de movimientos, tendencias, innovaciones y nuevos modelos de negocio que están surgiendo produzca importantes cambios en los países occidentales. Y, en el terreno microeconómico, que exista la necesidad imperiosa de muchas empresas occidentales de pensar estratégicamente y planificar su futuro para ser competitivas en mercados cada vez más concentrados y globales. Porque en este entorno socioeconómico los directivos tienen que seguir remando contra viento y marea, ya que no se pueden permitir el lujo de no tomar decisiones hasta esperar que amaine. El barco está a la deriva (merced de estas condiciones imprevisibles y excepcionales) o en muchos casos está haciendo aguas o se está hundiendo, como ya ha ocurrido con muchas empresas de todos los tamaños y sectores de actividad. Pues bien, en momentos como los actuales en los que los cambios son tan excepcionales se requiere adoptar medidas también excepcionales (Gráfico 1). Estas medidas, normalmente, se abordan en el contexto de un plan estratégico y se detallan en los planes funcionales que lo desarrollan (Ancín, 2017).

Con respecto a la relevancia de caso, según Ancín (2017), es beneficioso que la empresa cuente con un plan siempre que se tenga la flexibilidad para ir adaptando la estrategia a los cambios que se vayan produciendo en el mercado. Y, como señalamos en el punto 2.1 del 2) 3) libro, dependiendo del tamaño de la empresa, bastará con un plan estratégico o con un plan de marketing estratégico. ¡Pero se necesitará un plan!

Es por lo anteriormente dicho que se realizara un análisis tanto interno como externo para saber en qué situación se encuentra Redolfi, poder brindarle soluciones y mejorar su funcionamiento, proponiendo planes de acción, objetivos y estrategias para lograr una mejora posición en el mercado, llegando a nuevos clientes y manteniendo los actuales para de esta manera aumentar la rentabilidad.

Análisis de la situación:

Descripción de la situación:

Se puede visualizar en Redolfi la pérdida de rentabilidad y competitividad debido al estancamiento y a la falta de desarrollo de actividades y áreas claves para el buen funcionamiento de la empresa.

La falta de un departamento de RRHH, área clave para la capacitación de los empleados quienes son sumamente importantes ya que son el nexo con los clientes de Redolfi, La falta de una estrategia de publicidad definida, la desactualización de redes sociales y el carente desarrollo de las tecnologías para operar en el creciente mercado electrónico son las causas a las que se les debe prestar especial atención para solucionar los problemas a los que se enfrenta Redolfi.

Análisis del contexto:

Análisis externo: PESTEL

Factores políticos:

Debido a la situación que enfrenta el país por la pandemia de coronavirus COVID-19 el gobierno de Alberto Fernández llevo a cabo políticas que afectan de manera directa el rubro en el que opera la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L., entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Aislamiento social, preventivo y obligatorio de toda la población para no saturar el sistema de salud. (Ministerio de Salud de Argentina, 2020).
- Plan Argentina contra el hambre, que incluye la tarjeta alimentar. (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2020).
- Precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad. (Ministerio de Salud de Argentina, 2020)
- Prohibición de despidos y suspensiones. (Ministerio de Salud de Argentina, 2020).
- Plan de facilidades de pago de AFIP. (Ministerio de Salud de Argentina, 2020).

Factores económicos:

Si bien la crisis generada por la pandemia presenta problemas económicos de importancia existen sectores menos afectados como salud, la industria alimentaria, supermercados y autoservicios, la industria farmacéutica y el sector de productos de higiene personal y limpieza. (Informe de Naciones Unidas para Argentina - Covid 19, 2020).

Así mismo un informe de la consultora Scentia arroja que hay rubros de la economía que no sufrieron una caída abrupta de sus ventas por tratarse de medios de subsistencia o para mantener la

higiene y tanto supermercados como autoservicios mayoristas registraron un aumento de las ventas en marzo de 2020, respecto del mismo mes del año 2019. (CADAM R. e., 2020)

Mesquita y Bumachar pronostican una inflación anual proyectada de 43% este año, unos nueve puntos porcentuales menos que el 53,8% de 2019. Es probable que tengamos una recuperación del consumo en la segunda parte del año, ya pasada la etapa de reestructuración de la deuda. (Gasalla, 2020)

Si bien el escenario económico en el que se encuentra inmerso la empresa y la sociedad toda, no es el más auspicioso, los expertos esperan una leve recuperación y un aumento del consumo para la segunda mitad del corriente año, sobre todo en el rubro en el que mayormente participa Redolfi. Cabe aclarar que además es una de las actividades comerciales consideradas esenciales y que menos se vieron afectadas por la pandemia.

Factores sociales:

Debido a la pandemia es latente el miedo a contagiarse el virus por asistir físicamente a tiendas para adquirir los bienes necesarios para la subsistencia, esto hizo que las personas vayan modificando su comportamiento de compra, aumentando de esta manera las transacciones mediante los canales de e-commerce. Lo anteriormente mencionado plantea un desafío para Redolfi, para que con este contexto desarrolle y mejore sus plataformas online para aprovechar esta tendencia.

Factores tecnológicos:

Las nuevas condiciones a las que deberán adecuarse las empresas debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia COVID-19 exigen a las empresas soluciones de índole tecnológica para llegar a sus clientes y ejecutar los procesos habituales.

En este contexto la edición 151 de la revista de la CADAM expresa que es necesario que todos los canales de distribución consideren actualizar sus sistemas porque este proceso determinará una nueva posición competitiva de servicio, que ya no estará vinculada a generaciones tecnológicas, sino a un requerimiento validado y priorizado del consumo. En estos meses, se aceleró una tendencia que venía imponiéndose desde hace tiempo y que parece haber llegado para quedarse: el boom de los e-commerce y los e-shoppers.

Según Mercado Libre, desde que arrancaron las medidas para aplacar la pandemia se registró un gran número de nuevos compradores. En Argentina el crecimiento fue de un 40%. (CADAM R. e., 2020).

Redolfi deberá actualizar sus procesos y adecuarlos a la nueva realidad que exige el uso de la tecnología, ya que uno de los servicios que ofrece y que contribuyen a su ventaja competitiva es la diferenciación del producto, mediante el asesoramiento personalizado a cada uno de sus clientes por

intermedio de vendedores que realizan visitas periódicas, lo que en estos momentos no es recomendable.

Factores ecológicos:

En los tiempos que corren, la preocupación por el deterioro del medio ambiente no es un tema que solo convoque a organizaciones ecologistas y al común de la sociedad, sino que también captan el interés de empresas de distintos rubros y no solo por una actitud altruista sino también por mejorar la imagen de la empresa.

Con los niveles de contaminación y destrucción ambiental registrados en la actualidad, la sociedad exige a las empresas que implementen políticas ambientales en la ejecución de sus procesos. En este sentido la provincia de Córdoba cuenta con un inventario de gases de efecto invernadero GEIS. (Compact of Mayors, 2017)

Redolfi S.R.L no es ajena a este contexto y deberá prestar especial atención a los factores ecológicos y ambientales y plantearse desafíos para minimizar en la medida de lo posible el impacto que ocasiona su actividad en el ambiente en el que desempeña sus actividades comerciales, para ello deberá revisar sus procesos y adoptar las acciones necesarias.

Factores legales:

El marco legal al que debe someterse Redolfi S.R.L cuenta con variadas normas, leyes y reglamentos nacionales y provinciales impuestos a la producción, almacenamiento, distribución y comercialización.

En Argentina, los marcos regulatorios para los alimentos, reglamentan y normalizan los múltiples y variados eslabones de la cadena que liga la producción, la elaboración, almacenaje, transporte, distribución, comercialización y expendio de alimentos hasta el consumidor. (Morón & Morón, 2020).

Por todo lo anteriormente mencionado, es importante que Redolfi cumpla con todas las disposiciones indicadas por las autoridades sanitarias sobre todo cuando se trate de productos alimenticios y de esta manera evitar irregularidades que en la mayoría de los casos se traducen en costos para la empresa.

A su vez la Ley nacional 26.687 de control del tabaco. (Ministerio de Salud de la Nación, 2020). Otra ley importante que norma la actuación de Redolfi S.R.L es la recientemente reglamentada Ley nacional de gondolas 27.545 (Página 12, 2020).

Análisis micro entorno - Las 5 fuerzas de Porter:

Poder de negociación con los clientes: Media. Según datos del INDEC, el gasto de consumo de los hogares por finalidad está liderado por los alimentos y bebidas, que representan el 34%. Esta participación se aproxima al 70% en el caso de las ventas de supermercados.

La tan procurada lealtad del consumidor sería escasa en todos los segmentos, y depende mayormente de las herramientas financieras que puedan utilizarse (tarjetas de afinidad y tarjetas de créditos exclusivas, préstamos en efectivo, etc.); de los servicios complementarios (extensión de garantías, seguros, etc.) y del desarrollo de la venta on line que, en cada caso, aporta valor al crear experiencias gratificantes y minimizar los costos asociados a la compra (mayor tiempo, largas filas en las cajas, etc.).

La tendencia a consumir alimentos más baratos ya no hace foco en una determinada franja social. Existe un consumidor definido de marcas propias que busca productos de calidad a un precio conveniente como alternativa a las primeras marcas. Pero a diferencia de unos años atrás, hoy el consumidor está mejor informado y es más exigente. Busca calidad y precio, y al mismo tiempo requiere surtido, innovación, e información desde el packaging.

El gran árbitro, como siempre ocurre, sigue siendo el consumidor, sus exigencias y su comodidad. (Morón & Morón, 2020)

Se puede concluir que los compradores tienen un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Rivalidad entre competidores: Alta. La mayor porción del mercado en este rubro es dominada por pocas empresas de gran tamaño que compiten de manera aguerrida entre sí. La fracción restante del mercado se la reparten entre mayoristas y autoservicios de menor envergadura y supermercados chinos.

Un informe del Ministerio de agricultura, ganadería y pesca muestra el escenario de los supermercados en Argentina, un reducido grupo de empresas concentra las cadenas de supermercados con mayor número de establecimientos y mayores superficies comerciales. Seis son las firmas que componen este núcleo: Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Walmart y Casino. Solo reúnen el 15% de las bocas totales del país y venden el 58% del total alimentos y bebidas de la Argentina.

Por otro lado, podemos encontrar a las Asociaciones de Cooperación Empresarias, generalmente empresas con pocas bocas de expendio, que realizan compras conjuntas. Y por último los autoservicios chinos, que representan el 54% del total de autoservicios del país. (Morón & Morón, 2020).

Actualmente, la expansión del sector supermercadista parece poseer dos aristas comerciales, la apertura de locales de pequeña y media superficie comercial y en lugares indispensables y por otro lado el desarrollo de marcas propias. (Ablin, 2013).

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Las barreras de entrada a la industria de los supermercados son altas sobre todo en lo que refiere a inversión de capital, economías de escala,

desventaja de costos y acceso a los canales de distribución. Sin embargo, el contexto actual de pandemia acelera la aparición de nuevos y poderosos competidores procedentes del comercio electrónico, en este sentido la revista CADAM publicó un informe realizado por Mercado Libre, el cual indica que las transacciones electrónicas aumentaron un 40% en Argentina y este actor que ingresa, el comercio electrónico, desplazará en buena medida al comercio tradicional.

Poder de negociación de los proveedores: Alto. En la actualidad, el total de empresas que integran la industria de Alimentos y Bebidas de nuestro país, se estima en 14.500. El 97% de ellas, están clasificadas como pequeñas, medianas y microempresas PyMEs. (Villar, 2016)

Según el diario El Economista la industria alimenticia en Argentina está compuesta por poderosos grupos económicos como Coca-Cola, Danone, Grupo Arcor, Molinos, Ledesma Mondelez (ex - Kraft) y Bagley Latinoamérica. Estas son las principales empresas del sector en términos de ventas y ofrecen una gama variada de alimentos en el mercado y ejerce una posición dominante en rubros sensibles como aceites, harinas, alimentos congelados, yerbas, arroz, y otros productos. (Mattos, 2014).

Se puede ver por lo anteriormente expuesto que los proveedores tienen un alto poder de negociación en la industria y son formadores de precio. En este sentido el diario digital Informe Político, expone una denuncia realizada por la asociación de usuarios y consumidores y la Cámara Argentina de Supermercados ante en la Secretaria de Comercio de la Nación, en la que responsabilizan puntualmente a empresas como Arcor, Procter, Peñaflo, Molinos Río de la Plata, Danone, Coca Cola, Quilmes y Pepsi, por productos que vienen sufriendo notables e injustificadas subas de precio. (Perucca, 2018)

Amenaza de Productos Sustitutos: Los productos sustitutos en la industria de los supermercados son el ingreso a las góndolas de marcas propias que grandes empresas del rubro pueden ofrecer a sus clientes. La pérdida del poder adquisitivo hizo que el consumidor cambie sus hábitos de consumo y recurra a productos de segunda línea. Atentos a esta tendencia, los supermercados empezaron a aumentar la elaboración de sus marcas para ganar clientes en el mercado para ofrecer productos a un menor costo. (BAE NEGOCIOS, 2019).

Análisis interno:

Cadena de valor:

Actividades primarias:

Logística de Interna: Una vez que los camiones llegan al centro de distribución principal desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las diferentes sucursales, la mercadería se descarga por medio de autoelevadores y un empleado coteja que lo recibido coincida con la documentación que respalda el pedido realizado a los proveedores, caso contrario se realizan

los reclamos correspondientes. Este control no está informatizado, se realiza de forma manual. Concluido el control de la mercadería, la misma se almacena en el depósito que corresponda.

Operaciones: Se realizan actividades de embalaje, se realiza la división de los diferentes productos que comercializa la empresa y todo lo necesario para dejar la mercadería en condiciones de ser distribuida a las diferentes sucursales y a los distintos clientes de Redolfi.

Logística Externa: El encargado de compras recibe los pedidos que envían las distintas sucursales y los vendedores que realizan la preventa. Luego de la recepción de los pedidos el jefe de compras a través de un sistema informático con el que cuenta la empresa se encarga de realizar la compra a los proveedores. Se distribuye la mercadería a las sucursales que posee la empresa y al resto de los clientes mediante una flota propia de vehículos.

Marketing y Ventas: El sistema que maneja actualmente Redolfi para captar clientes es a través de Facebook, Google mybussines, de boca en boca o por la publicidad y promoción que realizan sus vendedores. Actualmente cuenta con una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, que además brindan asesoramiento comercial y una flota de vehículos para acercar el producto a los clientes. Ofrece a sus clientes un mix de productos variado y a precios bajos si se los compara con el de sus competidores, se realizan descuentos por pago en efectivo y la financiación es alrededor de los 30 días dependiendo de cada cliente. Las ventas se realizan casi sin restricción, no se exigen volúmenes mínimos de ventas, solo algunos requisitos tributarios, ser monotributistas o responsable inscripto. En cuanto a comunicación y publicidad no cuenta con una estrategia planificada, sin embargo, patrocinan eventos deportivos, publicitan en radios del pueblo y sus vehículos están ploteados e identificados con Redolfi S.R.L.

Servicios: El servicio que ofrece Redolfi S.R.L a sus clientes es el de asesoramiento comercial a la hora de realizar el pedido. Si el cliente quiere abrir una sucursal o nuevo negocio los vendedores de Redolfi lo asesoran, le brindan acompañamiento y seguimiento en su emprendimiento.

Actividades de apoyo:

Abastecimiento/Compras: Redolfi S. R. L. adquiere y comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, KraftFood Argentina.

Desarrollo de la tecnología: La tecnología empleada por la empresa se reduce a computadoras que se utilizan en las oficinas y depósitos, que en la actualidad son elementales para el funcionamiento de cualquier organización. Se puede mencionar también los dispositivos móviles que utilizan los vendedores para efectuar las ventas y que poseen conexión wi-fi.

Administración de los Recursos Humanos: A pesar de tener 170 empleados, Redolfi S.R.L. no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo tanto, no existe un proceso de

reclutamiento y capacitación de empleados, lo que ocasiona problemas ya que los empleados aprenden mientras van ejecutando sus tareas. La promoción es interna, los criterios para los ascensos son la antigüedad y la confianza. Esto trajo aparejados inconvenientes debido a que se ascendió en ocasiones a personal que no estaba capacitado para ocupar puestos de importancia, pero llevaban años desempeñándose en la empresa. Otra situación anómala debido a la falta de un departamento de recursos humanos, es que la liquidación de sueldos del personal se realiza desde administración.

Infraestructura de la empresa: El gerente de administración y finanzas tiene bajo su supervisión al sector de cobranza, facturación, formación de precios y el movimiento bancario. No tiene problemas de endeudamiento ya que el 80% de las ventas son de contado y la financiación no supera los 30 días. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi tener una excelente relación con los proveedores. La contabilidad, asuntos legales y lo relacionado a la higiene y seguridad en el trabajo, son actividades llevadas a cabo por profesionales externos que contrata la empresa y que tienen autoridad de Staff de especialistas.

Según el análisis de la cadena de valor el área que más valor le aporta a la empresa es el área de ventas, con vehículos propios y una fuerza de venta de más de 35 empleados, acercan los productos que comercializa Redolfi a todos los clientes. Esto es así ya que, debido a la falta de una estrategia de publicidad, la cara de la empresa son sus vendedores, estos son los que acercan el cliente a los productos de Redolfi. El área de ventas, con sus vendedores, preventistas, repartidores y asesores comerciales son los que generan ingresos convenciendo al cliente. De acuerdo con la anterior se podría citar una frase del importante empresario Inglés Richard Branson que expresa que un empresario debe cuidar a sus empleados y estos cuidaran de sus clientes.

Estructura organizacional:

En la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, se encuentra el centro de distribución principal de Redolfi, en el mismo se centralizan las compras a los proveedores y se abastece a las cuatro sucursales situadas (Ver Ilustración 12- Anexo 4) en Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba. Como puede observarse en el organigrama, todas las sucursales, excepto la de Córdoba que en 2004 cerro el autoservicio, cuentan con salones de venta para autoservicio mayorista y con preventistas para llegar a la mayor cantidad posible de clientes en cada una de las localidades.

Solo a título informativo, el organigrama del centro de distribución (Ver Ilustración 13- Anexo 5) de James Craik tomo definitivamente la forma actual en abril de 2014, momento en que la sucursal de Villa María sufrió pérdidas irre recuperables por un incendio y nunca volvió a abrir sus puertas.

El máximo responsable del centro de distribución de James Craik es el Gerente general, que a su vez ocupa la gerencia comercial, por ello esta última no aparece en el organigrama. Lo

anteriormente mencionado expone un error de importancia, ya que la gerencia comercial es un área sensible para el rubro en el que se desempeña Redolfi y no debería estar compartida con otra área. La recepción depende del gerente general y no aparece en el organigrama por prestar asistencia.

En el siguiente nivel se desempeña el Gerente de ventas y el de administración y finanzas.

Bajo el mando del gerente de ventas se encuentran el supervisor de vendedores y los vendedores, este nivel en el organigrama no está expuesto con claridad.

En cuanto al Gerente de administración y finanzas tiene bajo su supervisión al sector de cobranzas, facturación, formación de precios y bancos, como así también al jefe de depósito y logística y este a su vez tiene autoridad sobre las áreas de distribución, control de stock, picking y mantenimiento. Por lo anterior se puede ver que uno de los principios de los organigramas, el alcance de control del Gerente de administración y finanzas se ve superado.

El jefe de depósito y logística, por las actividades que tiene bajo su jurisdicción, las cuales que son de vital importancia para la empresa, debería ser un área al nivel de una gerencia.

Los temas de índole contable, legal y de higiene y seguridad son responsabilidad de contadores, asesores legales y profesionales con autoridad de asesoría y staff.

Nivel corporativo:

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

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

Valores: Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Confianza. Esfuerzo y dedicación. Honestidad. Sentido de equipo. Responsabilidad social y comunitaria. Orientación al cliente

Nivel estratégico: Redolfi S.R.L busca diferenciarse de sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos, esto último gracias a que cuenta con economías de escala y una vasta experiencia en el rubro. Esto es esencial para la supervivencia de Redolfi ya que sus clientes son muy sensibles a los precios.

Como es sabido todas las empresas que compiten con Redolfi ofrecen los mismos productos, por ello la empresa busca diferenciar su oferta a través de un tiempo de entrega acotado, descuentos por pago al contado, financiación, asesoramiento comercial y un mix de productos, lo que sin dudas le agrega valor a la oferta de Redolfi. Sin embargo, al no tener una estrategia planificada de publicidad, mantenimiento de sus redes sociales y ventas electrónicas pierde terreno con sus competidores, los cuales planifican su estrategia de publicidad, e invierten en el mantenimiento de redes sociales y venta electrónica.

Cultura: La honestidad, la confianza en la palabra empeñada, el respeto y el afán de crecimiento son valores irrenunciables para la familia Redolfi, mismos valores que son trasladados a la cultura empresarial de A. J y J. A Redolfi S.R.L.

Redolfi es una gran familia y es parte de su cultura empresarial conservar y cuidar a su personal, en quienes se confía, la promoción es interna, lo que implica que la antigüedad de cada empleado en la empresa condiciona sus posibilidades de ser promocionado.

Diagnostico organizacional: Foda.

De la utilización de la herramienta de diagnóstico organizacional FODA, se desprenden las siguientes conclusiones:

Redolfi tiene pleno conocimiento del sector en el que opera, lo que se traduce en menores costos por la experiencia. A su vez puede adquirir grandes cantidades de productos de sus proveedores, permitiendo obtener un precio más competitivo que el de sus competidores, lo que hace posible que Redolfi pueda brindar precios bajos y financiación. Lo anteriormente mencionado es crucial para desenvolverse en el contexto actual, con inflación elevada y altas tasas de desempleo y pobreza.

Estudiando la estructura organizacional de Redolfi, se detectó la falta de un departamento de RRHH, esto es una debilidad, ya que para adecuarse a las nuevas tecnologías y al comercio electrónico es necesaria la capacitación.

En los tiempos que corren es imperiosa la captación de nuevos clientes, lo que se dificulta debido a que Redolfi no tiene estrategia de publicidad para dar a conocer sus productos, precios y financiación.

Otro punto importante que arroja el análisis es el aumento de las ventas debido al accionar de la gente, aprovisionándose de bienes de primera necesidad, esto es una oportunidad para Redolfi para incrementar las ventas, aprovechando también una nueva tendencia de venta, la venta on line. (Ver tabla 3- Anexo 4)

Análisis según el perfil profesional de la carrera:

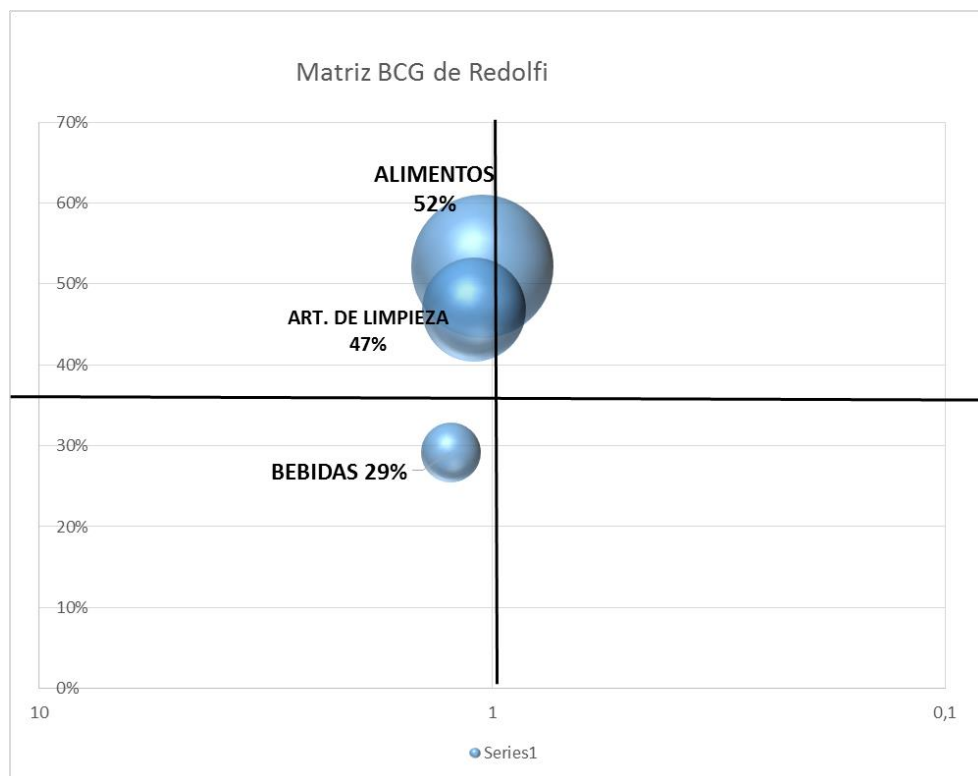
Matriz BCG.

Ilustración 1--Datos totales de los Productos

* ALIMENTOS REDOLFI (2020)	\$ 157.951	* ALIMENTOS COMPETIDOR (2020)		ALIMENTOS (POR SECTOR ABRIL 2020)		ALIMENTOS (POR SECTOR ABRIL 2019)	
CARNES	\$ 6.248.862	CARNES	\$ 185.598	CARNES	\$ 8.683.402	CARNES	\$ 5.436.245
ALMACEN	\$ 22.066	ALMACEN	\$ 5.904.309	ALMACEN	\$ 23.547.295	ALMACEN	\$ 14.522.510
PANADERIA	\$ 801.315	PANADERIA	\$ 21.665	PANADERIA	\$ 2.711.591	PANADERIA	\$ 1.961.437
LACTEOS	\$ 18.883	LACTEOS	\$ 771.303	LACTEOS	\$ 9.571.089	LACTEOS	\$ 5.731.646
VERDULERIA Y FRUTERIA		VERDULERIA Y FRUTERIA	\$ 19.321	VERDULERIA Y FRUTERIA	\$ 2.980.527	VERDULERIA Y FRUTERIA	\$ 1.597.375

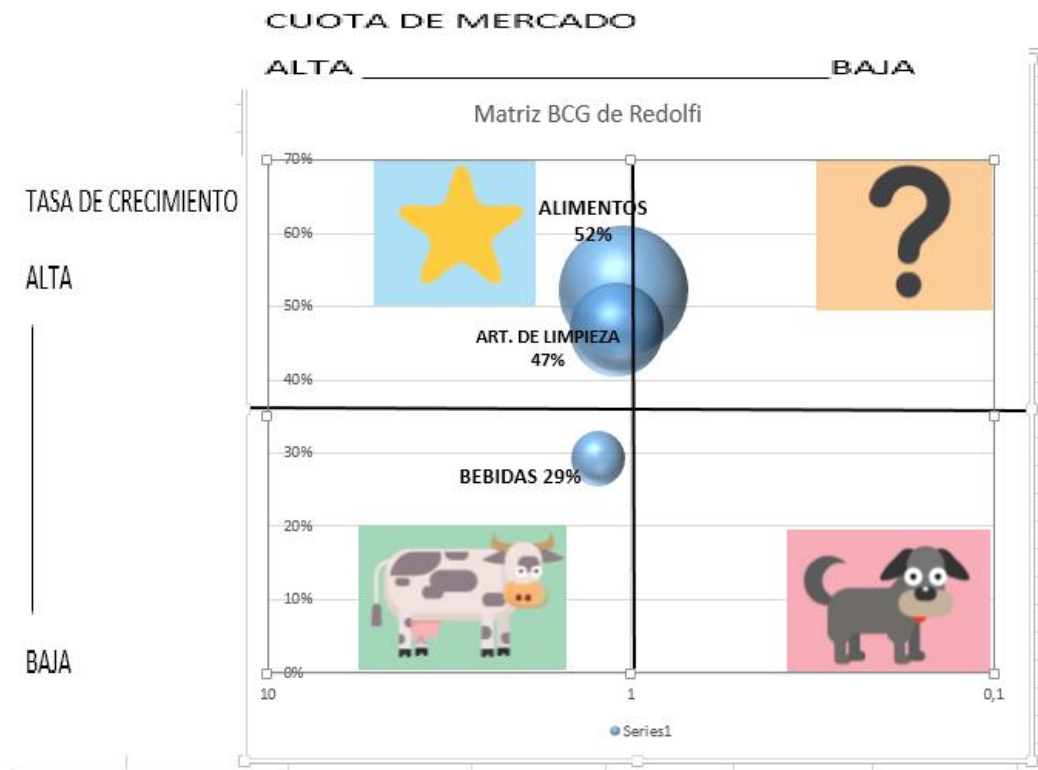
Fuente: Elaboración propia basado en datos del: (INDEC, Encuesta de Supermercados y Auteservicios Mayoristas, 2020). (INDEC, Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas., 2020). (INDEC, Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas, Abril 2019).

Ilustración 2- Cálculos para la Matriz BCG.



Fuente: Elaboración propia hecho con datos recogidos de la ilustración 1.

Ilustración 3- Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia con datos anteriores.

La matriz BCG arroja los siguientes resultados sobre los productos que distribuye y comercializa Redolfi:

- Bebidas: Definitivamente es un producto perro, con baja participación de mercado y baja tasa de crecimiento.
- Alimentos y artículos de limpieza y perfumería: son productos estrellas, con una alta tasa de crecimiento y con alta participación en el mercado. Esto se debe a que son productos de primera necesidad. Con respecto a la tasa de crecimiento alta, se debe al aumento de la demanda de productos de primera necesidad e higienización debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia covid-19.

Marco Teórico:

En este apartado se desarrollará el concepto de planificación estratégica y se explicará por qué es importante aplicarlo en las empresas y puntualmente en Redolfi.

En la sección resumen de antecedentes, se citó el caso de la empresa Walmart y lo importante que fue para la misma aplicar la planificación estratégica.

Se trabajará con autores como Porter, Ansoff, Robbins, Koontz, Chiavenato y Thompson, para comprender y ampliar temas relacionados con la planificación estratégica.

Según Porter (Estrategia Competitiva, 1991), la estrategia es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. Se trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Por otra parte, Ansoff (1965), manifiesta que la planificación estratégica es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno.

De las definiciones de estrategia anteriores mencionadas, la de Porter, está mejor desarrollada, ya que en otras palabras explica que la estrategia seleccionada por una empresa busca una posición provechosa para la misma en el mercado y que además esta posición lograda debe ser sostenida en el tiempo.

Siguiendo con el trabajo de los autores Porter y Ansoff, se desarrollarán a continuación las estrategias expuestas por ambos:

En primer lugar, Porter (Estrategia Competitiva, 2008) menciona las estrategias genéricas.

Estrategia general de liderazgo en costos: Este enfoque estratégico busca la reducción de costos con base en la experiencia. El objetivo es tener una estructura baja en costos.

Estrategia de diferenciación: Lo que se busca en este caso es ofrecer algo único en el mercado en términos de productos o servicios.

Estrategia enfocada: Se le presta atención especial a un segmento específico del mercado.

En segundo lugar, Ansoff (1965), publica la matriz que lleva su nombre y contiene las siguientes estrategias.

Penetración de mercado: Se busca aumentar la porción de mercado con los mismos productos.

Desarrollo de productos: La estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos y comercializarlos en los mercados actuales.

Desarrollo de mercados: La estrategia busca encontrar nuevos mercados en los cuales el producto pueda ser colocado.

Diversificación: El objetivo es desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

En último lugar debemos saber que la planificación estratégica es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. (Robbins & Coulter, 2014)

- 1) Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
- 2) Realización de un análisis externo.
- 3) Realización de un análisis interno.
- 4) Formulación de estrategias.
- 5) Implementación de estrategias.
- 6) Evaluación de resultados.

Para que este proceso resulte eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe llevarse a cabo con preguntas sencillas como, ¿cuál es la situación actual de la organización? ¿Cuál es la relación con los clientes y competidores? ¿Si no se aplican cambios como sería la organización dentro de uno, dos o cinco años? (Chiavenato, 2016). La planificación estratégica es necesaria para las empresas ya que está demostrado que las organizaciones que emplean este proceso alcanzan un desempeño superior al de las empresas que no lo hacen. (Chiavenato, 2016).

Por otra parte es sabido según investigaciones realizadas que la planeación estratégica otorga beneficios a las empresas que la implementan, ellos son: (Chiavenato, 2016)

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente a los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.

6. La interdependencia con el entorno externo.

Como se había mencionado anteriormente en el apartado análisis de situación, nivel estratégico, Redolfi busca la diferenciación.

Además, Redolfi presenta una serie de problemas, los cuales fueron expuestos en la introducción de este trabajo, es por ello que es sumamente importante emplear la planeación estratégica para lograr un desempeño superior al que actualmente muestra la empresa. Estos inconvenientes se resolverán siguiendo la estrategia que Redolfi empleó hasta el momento, pero al mismo tiempo se implementará la estrategia de penetración de mercado del autor Ansoff.

Se seguirá utilizando la estrategia de diferenciación que actualmente aplica Redolfi, ya que los productos y servicios comercializados son confiables y fuertes en el mercado, y lo que se busca con la estrategia de penetración de mercado a implementar es introducir esos productos en un segmento creciente en los últimos tiempos, el mercado de venta on-line.

Diagnóstico y discusión:

Con base en los análisis externo e interno de la empresa Redolfi, realizados en apartados anteriores, se evidenciaron una serie de problemas en distintas áreas claves para el funcionamiento global de Redolfi.

Con la utilización del FODA se pudieron visualizar fortalezas, tales como la vasta experiencia de Redolfi en la industria y la posibilidad de negociar de Redolfi con sus proveedores debido a las economías de escala.

También FODA arrojó oportunidades, resaltando la posibilidad de Redolfi de poder aumentar la rentabilidad gracias al comercio electrónico.

Siguiendo con las conclusiones expuestas por el instrumento de diagnóstico surgen debilidades como la falta de un departamento de recursos humanos y por consiguiente la ausencia de capacitación para el personal de Redolfi e inexistente estrategia de publicidad.

Por último FODA muestra las amenazas de un entorno dinámico, entre ellas, altas tasas de inflación, desempleo y pobreza.

El análisis de situación permite ver los estudios realizados por diferentes consultoras y los cuales arrojan la creciente y acelerada participación que comenzó a tener en el último tiempo la modalidad de venta online.

Igualmente, importante es la conclusión expuesta por el análisis de la cadena de valor, que muestra que la fuerza de venta de Redolfi es la que mayor valor aporta a la empresa, esto considerando que no se los capacita debido a la falta de un departamento de RRHH dentro de la estructura de Redolfi y que no se realiza publicidad.

Es imperioso y de suma importancia aplicar la planificación estratégica en Redolfi, puntualmente la utilización de la estrategia de penetración de mercado, para acceder con los productos y servicios que comercializa actualmente la empresa a un nuevo mercado, el de la venta on line. De esta manera la empresa no solo aumentará su rentabilidad y ventas, sino que además la planeación estratégica le permitirá a Redolfi proyectar a largo plazo y sobrevivir a los cambios en las modalidades de venta que llegaron para quedarse.

Para realizar lo expuesto en el párrafo anterior se debe trabajar sobre diferentes aspectos y áreas de importancia de la estructura actual de Redolfi.

Es crucial no solo el desarrollo de plataformas electrónicas para introducir los productos en el nuevo mercado al que se intenta ingresar, sino que también se debe crear un departamento de RRHH, para de esta manera aplicar recursos y esfuerzos en la capacitación de la fuerza de ventas y el resto de los empleados de Redolfi.

Además, para penetrar un nuevo mercado es necesario destinar recursos económicos y contratar una agencia de publicidad, es importante que Redolfi sea reconocida por sus productos y servicios y que los mismos estén a un click de sus clientes.

Propuesta de aplicación:

En este apartado se expondrá la propuesta de aplicación, el objetivo general y los objetivos específicos, para de esta manera solucionar los problemas encontrados en Redolfi.

Respecto de los elementos de la planificación estratégica ya fueron mencionados anteriormente en el análisis interno, nivel corporativo. La misión se modificará y se redactaran nuevos valores debido a que no se está alcanzando la visión.

Nueva misión y valores según conclusiones diagnosticas:

Misión propuesta: Satisfacer las necesidades en aumento de nuestros clientes con productos y servicios de calidad, adecuándonos para ello a nuevos y dinámicos escenarios.

Valores propuestos:

- Servicio altamente orientado al cliente.
- Respetar a los consumidores, cada vez mejor informados.
- Trabajar para estar a la altura de las nuevas tendencias y necesidades de nuestros clientes.
- Capacitar a nuestros empleados para que ellos cuiden a nuestros clientes.

Objetivo general:

Incrementar la rentabilidad un 10% para el año 2022 y sostener este crecimiento en el tiempo, trabajando sobre la comercialización de productos y servicios, el proceso logístico y la atención al cliente.

Estrategia a utilizar para alcanzar este objetivo: Penetración de mercado y diferenciación.

Fundamentación: Se utilizarán estas estrategias ya que lo que se busca es introducir los mismos productos en nuevo mercado, esto es crucial para Redolfi para de esta manera aumentar sus ventas asegurándose una porción en un nuevo mercado.

Es viable aumentar en un 10 % de rentabilidad para el año 2022, así lo expone la directora de Advanced Analytics e Innovación en Kantar, Rebeca Mella, quien menciona que a partir del año 2021 se prevé un crecimiento de alrededor del 9,4 % en el sector que opera Redolfi. (Sitio web de la Camara Argentina de Supermercados, 2020)

Objetivos específicos:

1. Aumentar la cartera de clientes para el año 2022, fidelizando los clientes actuales y captando nuevos clientes, a través publicidad y redes sociales.

Estrategia a utilizar: Estrategia de marketing.

Fundamentación: La persecución de este objetivo mediante la utilización de la estrategia de marketing, permitirá a Redolfi concentrarse en la atención adecuada de los clientes actuales y la búsqueda de potenciales clientes, incrementando de esta manera los ingresos.

2. Penetrar el mercado de venta on-line, para el año 2022 a través del e-commerce.

Estrategia a utilizar: Penetración.

Fundamentación: Lo que se persigue en este caso es introducir los productos que comercializa Redolfi en la actualidad, en un mercado hasta ahora desconocido para la empresa. Nuevamente lo que se busca de fondo es incrementar los ingresos de Redolfi en el corto plazo.

3. Crear un departamento de RRHH para nuclear y capacitar al personal de Redolfi y aumentar las ventas de cara al año 2022.

Estrategia a utilizar: Innovación.

Fundamentación: Con la creación de un departamento de RRHH se busca contener al gran número de empleados que posee Redolfi y también potenciar las habilidades de toda la plantilla laboral sobre todo con lo relacionado con la atención al cliente. Se persigue con los objetivos específicos anteriormente detallados el aumento de los ingresos en un 5 % para el año 2022.

La búsqueda del aumento del 5% de los ingresos de Redolfi durante el horizonte temporal del proyecto, es factible a partir de la consecución de los objetivos específicos.

Justificación:

1- La marca Redolfi llegara a un amplio publico gracias a la estrategia de publicidad adoptada, el Diario la Voz es el más leído en la provincia de Córdoba. Ver anexo 9 - métricas y lectores diarios.

2- La incursión en la modalidad de venta on- line. Esta nueva forma de llegar a los clientes con los productos de Redolfi viene en alza y se intensifico en el último año debido a la crisis sanitaria que atraviesa el mundo. En este sentido la revista CADAM

expone un estudio realizado por Mercado Libre arroja que se incremento en un 40% la cantidad de transacciones electrónicas. (CADAM R. e., 2020).

3- Por último, la creación de un departamento de RRHH y el ciclo de capacitaciones contribuirá con el aumento del 5 % en los ingresos. Esto es así porque la capacitación en recursos humanos consiste en la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que aportan al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Es por esto que la capacitación de los trabajadores puede ser una herramienta a la hora de diferenciarse de la competencia y aumentar la productividad de las empresas. (Alto nivel.com, 2010)

Alcances:

Alcance geográfico: Este trabajo se realiza en la empresa Redolfi de la provincia de Córdoba.

Alcance temporal: Se realiza durante el año 2020 y se proyecta hacia el año 2022.

Alcance en relación al universo: La empresa sobre la que se realiza este trabajo es Redolfi. El enfoque de esta tesis es realizar un análisis interno, externo y la utilización de elementos de diagnóstico para determinar limitaciones y fortalezas de Redolfi para de esta manera proponer mejoras en el corto plazo, para acrecentar los beneficios de Redolfi.

Limitaciones:

- Dificultad para conseguir bibliografía para realizar algunas partes del análisis de la empresa y el marco teórico.
- Imposibilidad para obtener información financiera de los competidores de Redolfi para realizar la matriz BCG.
- Información desactualizada para realizar el flujo de caja.
- Demoras en el momento de respuesta por parte empresas a las que se les solicito presupuestos e información para llevar a delante los planes de acción.

Recursos:

Recursos humanos: Redolfi en la actualidad tiene una plantilla laboral que supera las 150 personas incluyendo todas las sucursales, es por ello que la empresa cuenta con personal para llevar a cabo este proyecto.

Recursos financieros: La empresa tiene un alto grado de liquidez, ya que el 80% sus ventas son de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, en consecuencia, el nivel de endeudamiento con proveedores es realmente bajo y no se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. Redolfi desarrolla un cuidadoso

manejo de sus finanzas, lo que le permite llevar a delante este proyecto para incrementar sus ventas en el corto plazo.

Recursos físicos: Redolfi tiene cuatro depósitos y más de 600 m2 de espacio destinado a oficinas. Cuenta además con casi 60 vehículos dedicados exclusivamente para llevar a cabo el normal desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.

Es por todo lo mencionado en el párrafo anterior que Redolfi tiene los recursos físicos para encarar este proyecto.

Acciones concretas a desarrollar:

Planes de actuación:

Ilustración 4 Plan de acción 1

Plan de acción para el objetivo específico n°1.							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Consultar alternativas publicitarias en el diario más leído de la provincia de Córdoba.	26/10/2020	28/10/2020	Gerente de ventas.	Telefono celular para realizar la llamada y recibir los correos electronicos con el costo de cada alternativa	-		
Contrar el paquete oro	29/10/2020	29/10/2020	Gerente de ventas/ Gerente de administración y finanzas	-	\$133100		Pago mensual - Ver anexo 7
Verificar que el paquete contratado esta visible en el diario.	01/11/2020	01/11/2020	Gerente de ventas.	Computadora o telefono para visualizar el diario.	-		

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una investigación de las métricas de diario La Voz, el diario más importante del interior y el quinto en importancia luego de diarios nacionales. (Ver anexo 9).

Luego de consultar alternativas, se decide contratar el paquete oro. Esta erogación se realizará mensualmente desde noviembre de 2020 momento en el que Redolfi tendrá su espacio publicitario en el medio contratado hasta diciembre de 2022. (Ver anexo 7 y 8).

Ilustración 5 Plan de acción 2

Plan de acción para los objetivos específicos nº II.							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Solicitar presupuestos a empresas que diseñen sitios web, que incluya carro de compras/ E-commerce.	26/10/2020	28/10/2020	Gerente de ventas.	Telefono celular para realizar la llamada y recibir los correos electronicos con el costo de cada alternativa	-		Ver anexo 10 y 11
Contratar a Edrweb.	30/10/2020	30/10/2020	Gerente de ventas/ Gerente de administración y finanzas	-	\$24000		Unico pago - Ver anexo 10
Puesta en marcha del sitio web y capacitación al supervisor de vendedores	02/11/2020	30/11/2020	La capacitación sera dirigida al supervisor de vendedores y este debera trabajar en conjunto con el gerente de Administación y finanzas y el Jefe de deposito y logistica.	La computadora que usa el supervisor de vendedores en su oficina.	-		

Fuente: Elaboración propia.

Se solicitaron presupuestos a dos empresas dedicadas al diseño web, se contrató a Edrweb, la misma ofrece el diseño del sitio web con catalogo y carro de compras/e-commerce. Se desembolsa dinero por única vez y analistas de Edrweb capacitan al personal de Redolfi para actualizar productos, precios, promociones, etc. (Anexo 10 y 11).

La puesta en marcha del sitio web tiene una duración estimada de 10 días y luego técnicos de Edrweb junto con personal de Redolfi van agregando productos al catálogo, desarrollando de esta manera una capacitación concurrente. Una vez concluido el sitio según las necesidades de Redolfi, el responsable del manejo de la página web recibe un instructivo por parte de Edrweb y se ultiman detalles de capacitación.

Ilustración 6 - Plan de acción 3

Plan de acción para el objetivo específico nº III.							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Montar un departamento de RRHH	02/11/2020	31/12/2020	Gerente General y Gerente de Administración y Finanzas.	-			
Publicar en Diario la Voz, sección clasificados el nuevo puesto a cubrir en Redolfi	02/11/2020	16/11/2020	Gerente de Administración y Finanzas	-			Servicio gratuito del diario
Realizar entrevistas a los postulantes al cargo de gerente de RRHH	02/11/2020	30/11/2020	Gerente General y Gerente de Administración y Finanzas.	-			
Realizar una preselección de los candidatos más adecuados para las necesidades de Redolfi.	01/12/2020	11/12/2020	Gerente General y Gerente de Administración y Finanzas.	-			
Seleccionar a la persona que ocupará el puesto y comunicarle que comenzará en su puesto el primer día hábil de 2021. El nuevo integrante de la familia Redolfi deberá contar con experiencia media como mínimo.	14/12/2020	18/12/2020	Gerente General.	-			
Planificar y estimar los recursos económicos que se destinarán para pagar el sueldo del nuevo gerente de RRHH a partir del año 2021	21/12/2020	23/12/2020	Gerente General, Contador y Abogado.	\$50.159			Mensuales a partir del año 2021 - Ver anexo 12

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo el sueldo promedio que cobra un analista en RRHH del sitio web Bumeran. Ver anexo 12.

Ilustración 7 - Plan de acción 3

Plan de acción para el objetivo específico nº III.							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Instalación de la estación de trabajo para el funcionamiento adecuado del puesto de trabajo	02/11/2020	04/12/2020	Gerente de Administración y Finanzas.	-	-		
Planificar todos los recursos materiales y financieros para el correcto desempeño del Gerente de RRHH.	02/11/2020	02/11/2020	Gerente de Administración y Finanzas.	Computadora de escritorio, mobiliario, escaner, impresora, aire acondicionado	-		
Solicitar presupuestos de los elementos detallados en el punto anterior	03/11/2020	06/11/2020	Gerente de Administración y Finanzas.	-	-		Ver anexos del 13 al 24
Selección de cada uno de los presupuestos de los elementos a adquirir	09/11/2020	11/11/2020	Gerente de Administración y Finanzas.	-	-		Ver anexo 35
Aprobación de los presupuestos	12/11/2020	13/11/2020	Gerente general.	-	-		
Compra de los elementos	16/11/2020	20/11/2020	Gerente de Administración y Finanzas.	-	\$ 893.302,91		Pago unico - Ver anexo 35

Fuente: Elaboración propia.

Se solicitaron presupuestos de los elementos a adquirir de sitios web de reconocidas firmas dedicadas a la venta de productos de tecnología y a fábricas de mobiliario para oficinas ubicadas en la provincia de Córdoba. Ver en anexo 35 los productos seleccionados.

Ilustración 8 - Plan de acción 4

Plan de acción para el objetivo específico nº III.							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Solicitar presupuestos para capacitación del personal a la empresa Conexión.	17/11/2020	19/11/2020	Gerente de Administración y Finanzas.	-	-		Ver anexo 39
Aprobación del presupuesto de capacitación y contratación.	19/11/2020	19/11/2020	Gerente General.	-	\$ 108.000		Mensuales
Solicitar presupuestos para sala de capacitación.	17/11/2020	20/11/2020	Gerente de Administración y Finanzas.	Proyector, pantalla, tripode para proyector, sillas para la sala.	-		Ver anexo 30 al 34
Aprobación del presupuesto para el armado de la sala de capacitación y compra de elementos.	23/11/2020	23/11/2020	Gerente General.	-	\$1.038.847		Pago unico - Ver anexo 36

Fuente: Elaboración propia.

Para el armado de una sala de capacitaciones y la contratación de una consultora que brindara capacitaciones durante los tres años del horizonte de planeación se solicitaron presupuestos y se adquirieron los elementos necesarios. Ver en anexo 36 los productos seleccionados.

Marco de tiempo para la implementación:

Ilustración 9 Diagrama de Gantt

Tareas	Inicio	Final	Año 2020			Año 2021	Año 2022
			Octubre	Noviembre	Diciembre		
Solicitar presupuestos a empresas que diseñen sitios web, que incluya carro de compras/ E-commerce.	26/10/2020	28/10/2020	■				
Contratar a Edrweb.	30/10/2020	30/10/2020	■				
Puesta en marcha del sitio web y capacitación al supervisor de vendedores	02/11/2020	30/11/2020		■	■	■	■
Consultar alternativas publicitarias en el diario más leído de la provincia de Córdoba.	26/10/2020	28/10/2020	■				
Contratar el paquete oro	29/10/2020	29/10/2020	■				
Verificar que el paquete contratado esta visible en el diario.	01/11/2020	01/11/2020		■	■	■	■
Montar un departamento de RRHH	02/11/2020	31/12/2020		■	■		
Publicar en Diario la Voz, seccion clasificados el nuevo puesto a cubrir en Redolfi	02/11/2020	16/11/2020		■			
Realizar entrevistas a los postulantes al cargo de gerente de RRHH	02/11/2020	30/11/2020		■			
Realizar una preseleccion de los candidatos mas adecuados para las necesidades de Redolfi.	01/12/2020	11/12/2020			■		
Seleccionar a la persona que ocupara el puesto y comunicarle que comenzara en su puesto el primer día habil de 2021. El nuevo integrante de la familia	14/12/2020	18/12/2020			■		
Planificar y estimar los recursos economicos que se destinaran para pagar el sueldo del nuevo gerente de RRHH a partir del año 2021	21/12/2020	23/12/2020			■		
Instalacion de la estación de trabajo para el funcionamiento adecuado del puesto de trabajo	02/11/2020	04/12/2020		■	■		
Planificar todos los recursos materiales y financieros para el correcto desempeño del Gerente de RRHH.	02/11/2020	02/11/2020		■			
Solicitar presupuestos de los elementos detallados en el punto anterior	03/11/2020	06/11/2020		■			
Selección de cada uno de los presupuestos de los elementos a adquirir	09/11/2020	11/11/2020		■			
Aprobación de los presupuestos	12/11/2020	13/11/2020		■			
Compra de los elementos	16/11/2020	20/11/2020		■			
Solicitar presupuestos para capacitación del personal a la empresa Conexión.	17/11/2020	19/11/2020		■			
Aprobación del presupuesto de capacitación y contratación.	19/11/2020	19/11/2020		■	■	■	■
Solicitar presupuestos para sala de capacitación.	17/11/2020	20/11/2020		■			
Aprobación del presupuesto para el armado de la sala de capacitación y compra de elementos.	23/11/2020	23/11/2020		■			

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto:

Ilustración 10 Presupuestos

PRESUPUESTOS				
ACTIVIDAD			IMPORTE	OBSERVACIONES
CONTRATACION DE EMPRESA EDRWEB			\$ 24.000,00	PAGO UNICO
CONTRATACION DE EMPRESA DIARIO LA VOZ			\$ 133.100,00	MENSUAL
CONTRATACION DE PERSONAL PARA DEPARTAMENTO DE RRHH			\$50.159	MENSUAL
COMPRA DE ELEMENTOS PARA OFICINA DE RRHH			\$ 157.100,00	PAGO UNICO
COMPRA DE ELEMENTOS PARA SALA DE CAPACITACION			\$ 1.048.347,00	PAGO UNICO
CONTRATACION EMPRESA CONEXION			\$ 108.000,00	MENSUAL
			\$ 1.470.547,00	

Fuente: elaboración propia en base a los presupuestos obtenidos.

Indicadores:

VAN: \$ 25.450.315

TIR: 223%

ROI: 262,94%

Conclusión:

Al inicio, este trabajo describe la situación de Redolfi, la pérdida de competitividad y de rentabilidad frente a sus competidores en el rubro, debido a la falta de desarrollo de actividades y áreas clave para el correcto funcionamiento de la empresa. Se evidencian la inexistencia de un departamento de RRHH, la ausencia de una estrategia de publicidad y la falta de tecnología para incursionar en el comercio electrónico.

A medida que se fue avanzando en el desarrollo de este trabajo, se realizó un análisis del contexto de la empresa, se examinó el entorno mediante el uso de la herramienta PESTEL, cabe aclarar que todos los elementos de esta herramienta tuvieron una marcada relación con la situación anómala que atraviesa el mundo por la crisis sanitaria debido a la pandemia de COVID 19. El microentorno también fue motivo de estudio, utilizando para el mismo el concepto de las 5 fuerzas de Porter.

En cuanto al análisis interno, se analizó la cadena de valor, a partir de la cual quedó expuesta el área de ventas como el sector que mayor valor aporta a Redolfi.

Con relación a la estructura organizacional, en lo que refiere al nivel corporativo se enunciaron la misión, visión y valores, además se ilustró la disposición de los puestos en la empresa. En lo referente al nivel estratégico, la diferenciación es la táctica que emplea Redolfi.

Con respecto al diagnóstico organizacional se utilizó el FODA, que clarificó aún más la posición de Redolfi.

Sumado a lo anterior, en la búsqueda de un panorama más exacto sobre qué productos son más rentables para la empresa se empleó la matriz BCG, la cual situó a los alimentos como el producto más rentable que comercializa Redolfi.

De todo lo mencionado con anterioridad surge la necesidad imperiosa de buscar soluciones a los problemas que exhibe Redolfi. Es por ello que se buscó aumentar la rentabilidad en un 10% tomando como base las proyecciones de crecimiento en el rubro, a través de la creación de un departamento de RRHH y ciclos de capacitación para mejorar el desempeño de los empleados, la implementación de una estrategia de publicidad para el crecimiento de la marca Redolfi y el aumento de la cartera de clientes y el desarrollo de tecnologías para incursionar en la modalidad de venta on-line.

Luego de analizar los beneficios del proyecto a aplicar y de planificar los costos que suponen los planes de acción, los indicadores arrojados por el flujo de fondos fueron prometedores.

Recomendaciones:

Como se puede apreciar en la extensión de este trabajo, los análisis y estudios que derivaron en la propuesta de aplicación se realizaron con base en las características de la industria de mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Asimismo, se recabo valiosa y actualizada información del mercado: tendencias, nuevas tecnologías y proyecciones. Además se aplicó cash Flow para la obtención de indicadores que avalan el proyecto. Es por ello que se sugiere a empresas con características similares a las de Redolfi la aplicación de la propuesta para solucionar integral y definitivamente los síntomas que impiden el saludable desarrollo de las organizaciones y que se traducen en pérdida de rentabilidad y competitividad.

Nuevas discusiones:

Una vez presentada la propuesta de aplicación y los planes de acción, surgen nuevas alternativas a evaluar de cara al futuro con la intención de intensificar el crecimiento de Redolfi y solucionar hipotéticos problemas que puedan acaecer.

En primer lugar y debido al cuello de botella que se genera a la hora de despachar la gran cantidad de productos demandados por los clientes bajo la modalidad de venta online, se sugiere implementar una solución en logística, lo que se conoce como tiendas negras (dark store). Las tiendas negras son un concepto que se viene desarrollando hace ya unos años en Europa y consiste en el montaje de depósitos en los cuales no hay cajas para el cobro y no cuentan con material publicitario. Las góndolas están organizadas de forma sistemática para automatizar el despacho de productos vendidos por e-commerce.

El desarrollo de este tipo de tiendas, sumado a algún software personalizado y el sistema para trazar rutas, optimizan los tiempos de entrega, ofreciendo a los e-shoppers una excelente experiencia de compra y como consecuencia de ello su fidelización como clientes frecuentes (CADAM, Las dark stores se imponen de la mano de la pandemia, 2020)

En segundo lugar, se plantea el desarrollo de marcas propias, compensando de esta manera el poder de los fabricantes. Se ofrecen productos de buena calidad a precios menores. La principal ventaja de esta acción es el aumento de las utilidades debido a los

mayores márgenes unitarios y el aumento de eficiencia en lo que refiere a la cadena de suministro y abastecimiento. (SAGPYA, 2020)

Por último, se propone la implementación del cuadro de mando integral de tecnologías de la información. El mismo permite incrementar la eficiencia de las organizaciones a partir de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y capacidad organizacional.

Bibliografía:

- Ablin, A. (2013). *El supermercado argentino*.
Alto nivel.com. (31 de 03 de 2010). Obtenido de
<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/beneficios-de-los-recursos-humanos/>
- Ancín, J. M. (2017). *El Plan estratégico en la práctica*. México: ESC .
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- BAE NEGOCIOS. (2019). *Grandes cadenas aumentan la elaboración de marcas propias para ganar clientes*.
- CADAM. (2020). Las dark stores se imponen de la mano de la pandemia. *CADAM, El futuro del teletrabajo*, 60.
- CADAM. (2020). Pandemia el día después . *CADAM*, 10.
- CADAM, R. e. (Marzo de 2020). Pandemia, el día después . *CADAM*, 8.
- Chiavenato, I. (2016). *Planificación Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Compact of Mayors. (01 de 2017). *Primer inventario de gases de efecto invernadero de la provincia de Córdoba*. Obtenido de Gobierno Abierto Cordoba:
<https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/ambiente/inventario-de-gases-de-efecto-invernadero-geis/209>
- Gasalla, J. (22 de 02 de 2020). Prevén que en 2020 la Argentina sí podrá tener un segundo semestre de crecimiento. *Infobae Economico*. Obtenido de
<https://www.infobae.com/economia/2020/02/22/preven-que-en-2020-la-argentina-si-podra-tener-un-segundo-semester-de-crecimiento/>
- INDEC. (Junio de 2019). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas Abril 2020*. Obtenido de
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_06_1962FB4753CC.pdf
- INDEC. (Junio de 2020). *Encuesta de Supermercados y Auteservicios Mayoristas*. Obtenido de
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INDEC. (Abril de 2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas Junio 2020*. Obtenido de
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf
- INDEC. (Abril de 2020). *Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de

- https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_06_20019BA21D14.pdf
- INDEC. (Abril 2019). *Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_06_1962FB4753CC.pdf
- (19 de 06 de 2020). *Informe de Naciones Unidas para Argentina - Covid 19*. Argentina. Obtenido de <file:///D:/Desktop/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Mattos, E. (24 de 09 de 2014). *El Economista America*. Obtenido de <https://www.economistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/6103735/09/14/Las-multinacionales-alimenticias-y-la-industria-de-las-bebidas-en-la-Argentina.html>
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre>
- Ministerio de Salud de Argentina. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Ministerio de Salud de la Nación. (2020). Obtenido de <http://www.msal.gov.ar/tabaco/index.php/informacion-para-profesionales/legislacion-vigente#:~:text=La%20publicidad%20y%20la%20promoci%C3%B3n,Esta%20ey%20era%20inefectiva.>)
- Morón, J. M., & Morón, P. (2020). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=338>
- Página 12. (17 de 03 de 2020). Obtenido de https://www.pagina12.com.ar/253413-el-gobierno-reglamento-la-ley-de-gondolas?gclid=EAIaIQobChMIg-ThiOmp6wIVkoKRCh3PBw5nEAAYASAAEgLT0_D_BwE
- Perucca, P. (18 de 07 de 2018). *Informe Político*. Obtenido de <https://informepolitico.com.ar/el-mapa-del-supermercadismo-argentino-un-negocio-super/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Porter, M. E. (1991). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina S.A.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Redolfi-CANVAS, C. (2020). Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- SAGPYA. (2020). Dirección de Industria Alimentaria. *Revista Alimentos Argentinos edición n° 8*, 1.
- Sitio web de la Camara Argentina de Supermercados*. (25 de 10 de 2020). Obtenido de <https://www.cas.com.ar/informes/575-pronostico-optimista-sobre-el-gran-consumo>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Villar, L. E. (Mayo de 2016). *Alimentos Argentinos* . Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA_69.pdf
- Walmart. (2020). *Sitio web oficial Walmart*. Obtenido de <https://www.walmartargentina.com.ar/>

Anexos:

Análisis externo: PESTEL

Factores políticos:

Tabla 1- Anexo 1- Factores Políticos

Medidas	Breve explicación
Aislamiento social, preventivo y obligatorio de toda la población para no saturar el sistema de salud	Podemos mencionar como consecuencia de esta medida la falta de stock de uno de los principales productos que ofrece Redolfi, los cigarrillos. Massalin particulares, proveedor de Redolfi se vio obligado a suspender la fabricación debido a la medida de aislamiento.
Plan Argentina contra el hambre, que incluye la tarjeta alimentar.	Los beneficiarios de la tarjeta solo pueden utilizarla para la compra de alimentos de la canasta básica, excluyendo bebidas alcohólicas, lo que podría hacer crecer las ventas en los autoservicios que posee Redolfi en sus distintas sucursales.
Precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad.	Lo que podría ocasionar a un exceso de la demanda (tendencia en los primeros meses del año 2020) de productos de primera necesidad y una ruptura en el precio de equilibrio de mercado.
Prohibición de despidos y suspensiones.	La empresa Refolfi posee en la actualidad 130 empleados y con esta medida no podría suspender ni despedir a ninguno de sus empleados sin justa causa y por causales de fuerza mayor o disminución de la demanda de trabajo.
Plan de facilidades de pago de AFIP	Cuyo objetivo es ayudar a las empresas a sobrellevar los efectos de la emergencia, mediante la postergación o disminución de diversas obligaciones tributarias y de la seguridad social.

Fuente elaboración propia extraído de (Ministerio de Salud de Argentina, 2020).

Factores sociales:

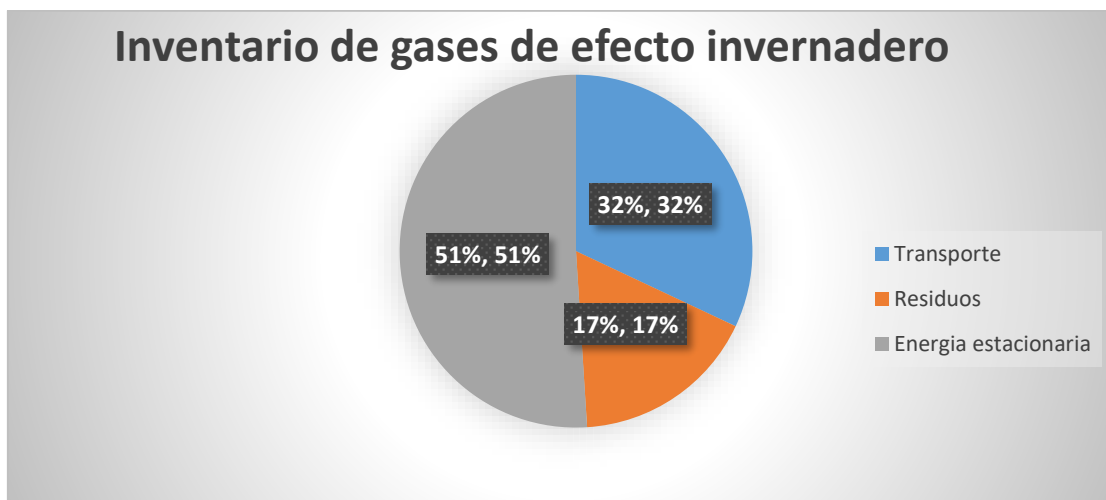
La consultora Kantar advierte que creció la preocupación de la población de un 66% a un 84% a partir de marzo, sobre todo en los tramos de edad más avanzada: el 95% de los argentinos consultados de 50 a 65 años declararon estar preocupados. En ese sentido, más personas decidieron probar la modalidad de compra online, luego de que comenzara el aislamiento preventivo, social y obligatorio, para no salir de sus casas.

Según Kantar, un 31% de personas compraron por este medio por primera vez y un 53% había comprado alguna vez, pero no con tanta frecuencia y 1 de cada 3 e-shoppers probaron este canal por primera vez, y el 50% de ellos declaró haber tenido una muy buena/ buena experiencia. Y suma que el 73% de los debutantes en el canal online dijo que seguirá comprando de manera digital en el futuro. Por lo que el mundo digital sumó varios nuevos usuarios.

Este escenario, según Kantar, es una oportunidad para las empresas de imponerse en el mundo online. (CADAM, Pandemia el día después , 2020).

Factores ecológicos:

Ilustración 11 - Anexo 2 - Factores Ecológicos



Fuente: Elaboración propia, basado en informe GEIS de la provincia de Córdoba. (Compact of Mayors, 2017).

Factores Legales:

Sistema normativo e institucional dedicado a preservar la inocuidad y la calidad de los alimentos en Argentina.

Tabla 2- Anexo 3- Tabla Factores Legales.-

Sistema normativo e institucional dedicado a preservar la inocuidad y la calidad de los alimentos.	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)
	Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT)

Fuente: Elaboración propia. (Morón & Morón, 2020).

Leyes que condicionan el accionar de Redolfi S.R.L

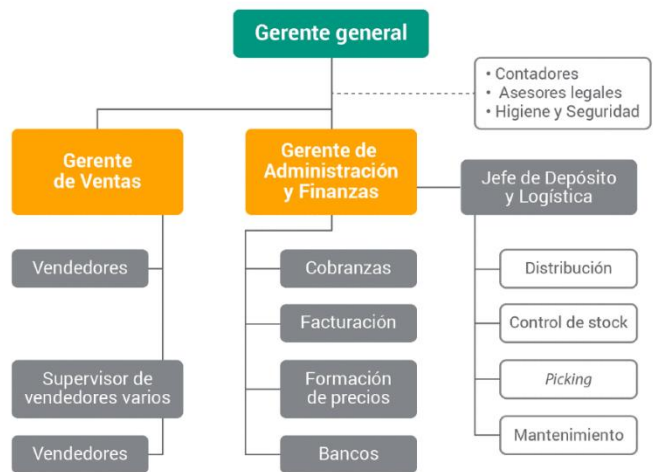
➤ Ley 26.687 que reglamenta la producción, distribución, comercialización, publicidad, promoción y consumo de productos elaborados con tabaco, la misma condiciona la distribución y comercialización de uno de los principales productos que ofrece Redolfi.

➤ Ley de góndolas 27.545, cuyo objetivo es contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar sea transparente y competitivo en beneficio de los consumidores, mantener la armonía y el equilibrio entre los operadores económicos alcanzados por la ley, ampliar la oferta de productos artesanales y regionales nacionales producidos por las micro, pequeñas y medianas empresas mipymes y proteger su actuación, fomentar la oferta de productos del sector de la agricultura familiar, campesina e indígena, y los productos generados a partir de cooperativas y asociaciones mutuales. Lo que podría modificar entre otros aspectos los porcentajes de marcación que aplica Redolfi a sus productos, que oscilan entre un 10% y

30% y de esta manera condicionar la estrategia de precios altamente competitivos que distingue a la firma. La citada Ley obligara también a Redolfi a revisar y en algunos casos modificar la cartera de proveedores con los que trabaja para asegurar la variedad de productos que distribuye.

Organigrama del centro de centro de distribución de James Craik:

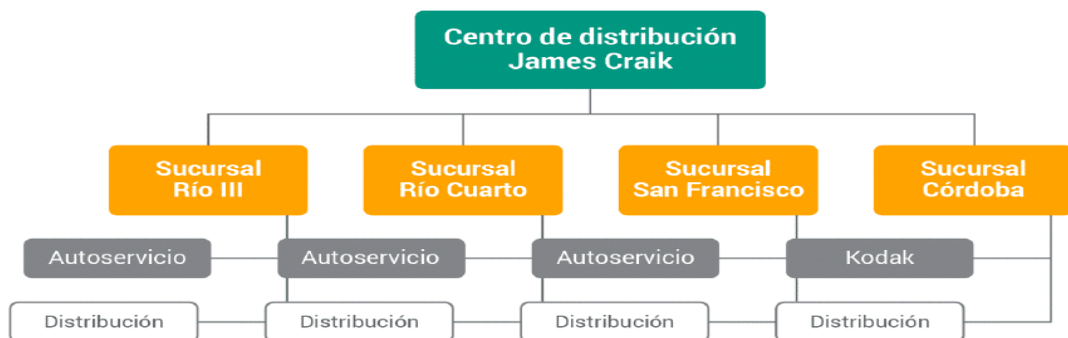
Ilustración 12- Anexo 4- Organigrama del centro de centro de distribución de James Craik



Fuente: Extraída de (Redolfi-CANVAS, 2020).

Organigrama de sucursales de Redolfi S.R.L:

Ilustración 13 - Anexo 5- Organigrama de sucursales de Redolfi S.R.L



Fuente extraída de: (Redolfi-CANVAS, 2020).

Diagnóstico Organizacional:

Tabla 3 - Anexo 6 - FODA.

Fortalezas: ✓ Años de experiencia en el rubro. ✓ Economías de escala. ✓ Diferenciación de producto en lo que refiere a precio y financiación.	Oportunidades: ✓ Crisis sanitaria global ✓ Comercio electrónico.
Debilidades: ✓ No cuenta con un departamento de RRHH. ✓ No tiene una estrategia de publicidad definida. ✓ No se realizan capacitaciones al personal y por ello se podría desechar la oportunidad del comercio electrónico. ✓ No se desarrollaron marcas propias.	Amenazas: ✓ Paralización de la economía. ✓ Nuevos competidores. ✓ Marcas propias introducidas por la competencia. ✓ Elevados índices de inflación, desempleo y pobreza.

Fuente: Elaboración propia en base a (Redolfi-CANVAS, 2020).

Planes de acción:

Ilustración 14 - Anexo 7 Presupuesto Diario La Voz.

Oro

A.J. & J.A. REDOLFI

- Contenido patrocinado web
- Contenido patrocinado Posteo Facebook
- Opción de remarketing sobre contenidos (200.000 impresiones de banner anzuelo ó 100.000 de remarketing)
- E-mail marketing (1 envío a base 40.000)
- *5 Avisos de ½ Página (medidas reales 25 cm. x 16,41 cm.)



\$110.000 + IVA

*un sábado, un domingo y días de semana 45 días para consumo

Fuente extraída de: Ejecutivo comercial Fernanda Garilans.

Ilustración 15 - Anexo 8 - Presupuesto Diario La Voz.

Plata

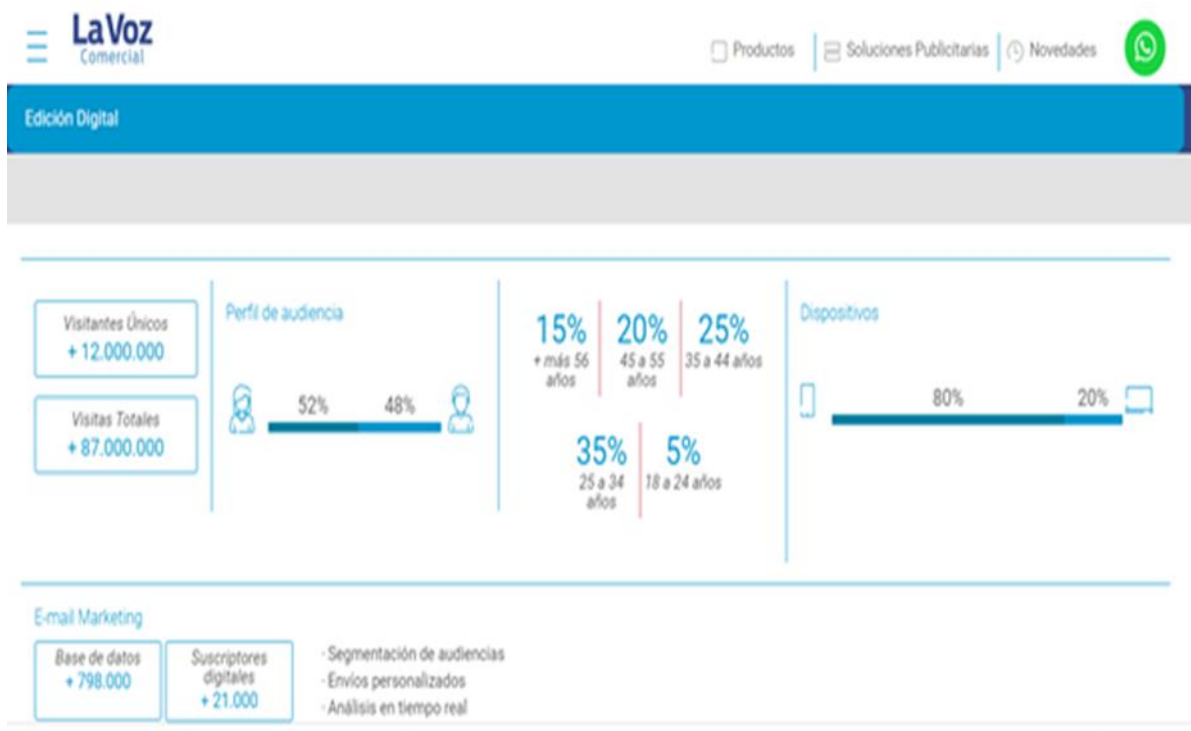
- Contenido patrocinado web
- Opción de remarketing sobre contenidos generados u opción de banners anzuelo sobre contenido patrocinado (200.000 impresiones de banner anzuelo ó 100.000 de remarketing)
- *5 Avisos de 5x3 (medidas reales 25 cm. x 9,70 cm.)

\$70.000 + IVA

*un sábado, un domingo y días de semana 45 días para consumo

Fuente extraída de: Ejecutivo comercial Fernanda Garilans.

Ilustración 16 - Anexo 9 - Métricas Diario La Voz



Fuente extraída de: Pagina web de Diario La Voz.

Ilustración 17 - Anexo 10 – Presupuesto Erdweb.

The screenshot shows the Erdweb website's pricing page. At the top, there is a navigation bar with 'HOME', 'SERVICIOS', 'PROYECTOS', and 'CONTACTO', along with contact information: 'info@edrweb.com.ar' and '+54 (011) 15-6958-1867'. Below the navigation is a banner that says '¿CUÁNTO CUESTA UNA PAGINA WEB?'. The main content consists of four columns representing different service packages:

- BÁSICO:** \$ 7.000. Páginas: 1. Autoadministrable | Adaptativo. Plantilla predeterminada.
- ESTÁNDAR:** \$ 10.000. Páginas: hasta 4. Autoadministrable | Adaptativo. Varios diseños.
- PREMIUM:** \$ 17.000. Páginas: hasta 6. Autoadministrable | Adaptativo. Incluye Catálogo.
- ECOMMERCE:** \$ 24.000. Páginas: hasta 8. Autoadministrable | Adaptativo. Catálogo + Venta Online.

Below the packages, there is a note: '* El precio es final, por única vez. No incluye dominio ni hosting. Los precios publicados son para diseños con plantillas (consultar por diseños a medida). Trabajos en todo el país.' At the bottom, there is a link 'Ver calificaciones de clientes' and a five-star rating.

Fuente extraída de: Pagina web Erdweb.

Ilustración 18 - Anexo 11 – Presupuesto Getsafeweb.

The screenshot shows the Getsafeweb website's pricing page. It features four columns representing different service packages:

- Landing page:** ARS 5500. Pago único. 1 Página. Diseño personalizado. Redacción SEO optimizada. Te ofrecemos una **Página Web** sencilla y fácil de navegar. Una **Landing Page** es una página web con una única página.
- Económica:** ARS 7500. Pago único. 2 a 6 Páginas. Plantilla pre diseñada. Redacción SEO optimizada. Te ofrecemos una **Página Web económica** para hacer crecer tu negocio. Te brindamos un catálogo con los mejores diseños web para que nos elijas la que más te guste.
- Personalizada:** ARS 9500. Pago único. 2 a 6 Páginas. Diseño personalizado. Redacción SEO optimizada. **Diseñamos la Página web que siempre necesitaste.** Todos nuestros diseños son adaptables a dispositivos móviles, y cumplen todas sus necesidades.
- Tienda online:** Desde ARS 11950. Pago único. 2 a 6 Páginas. 5 a 10 Productos. Diseño personalizado. Redacción SEO optimizada. Te ofrecemos un **E-commerce / Centro de compras** hacemos que puedas vender en internet fácilmente con tu método pago. Queremos ayudarte a ser exitoso.

Fuente extraída de: Getsafeweb.

Ilustración 19– Anexo 12 – Sueldo del Gerente de RRHH

The screenshot shows the Bumeran website's salary report for 'Analista de Recursos Humanos'. The page has a navigation bar with 'BLOG', 'SUELDOS', 'SOY EMPRESA', 'PUBLICAR GRATIS', and 'INGRESAR'. Below the navigation, there is a breadcrumb trail: 'Bolsa de trabajo > Sueldos > Recursos Humanos > Analista De Recursos Humanos'. The main content is a pink box with a white ribbon icon containing a dollar sign and the text: 'Sueldo de Analista de Recursos Humanos' and 'Recursos Humanos y Capacitación > Recursos Humanos'. Below this, there is a large pink box with the text 'SUELDO PROMEDIO' and '\$50.159.-'. To the right, there is a white box with a blue border containing the text: '¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS? El sueldo promedio para el puesto de Analista de Recursos Humanos en Argentina es de \$50.159 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 13 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$32.000 y los \$62.000 mensuales.'

Fuente extraída de: Pagina web Bumeran.com.ar

Ilustración 20 – Anexo 13 – Presupuesto aire acondicionado en Musimundo.

Modelo	ahora 12	Ahorro	Precio online	12 cuotas	18 cuotas
SURREY 553BFQ1201F FRIO CALOR 3001 FRIGORIASCODE139075	\$47.999,00	\$10.800,00	\$58.799,00	12 x \$3.999,92	
SURREY 553AIQ1801F FRIO CALOR 4506 FRIGORIASCODE139079	\$99.999,00	\$18.000,00	\$117.999,00		18 x \$5.555,50

Fuente extraída de: Sitio web de Musimundo.

Ilustración 21– Anexo 14 – Presupuesto aire acondicionado.

GARBARINO+

2838 FG **INVERTER**

18 CUOTAS SIN INTERÉS

\$69.999

Aire Acondicionado Split Philco Inverter 3300 W PHIN-32H17N..

Fuente extraída de: Sitio web de Garbarino.

Ilustración 22 – Anexo 15 – Presupuesto aire acondicionado.

Brand	SKU	Price	Special Offer
LG	205187	\$84.275	AHORRA ENERGÍA HASTA UN 70%
RCA	206122	\$45.999	8% OFF (original \$49.999)
PHILCO	205300	\$68.267	
HYUNDAI	206313	\$44.987	

Fuente extraída de: Sitio web de Naldo.

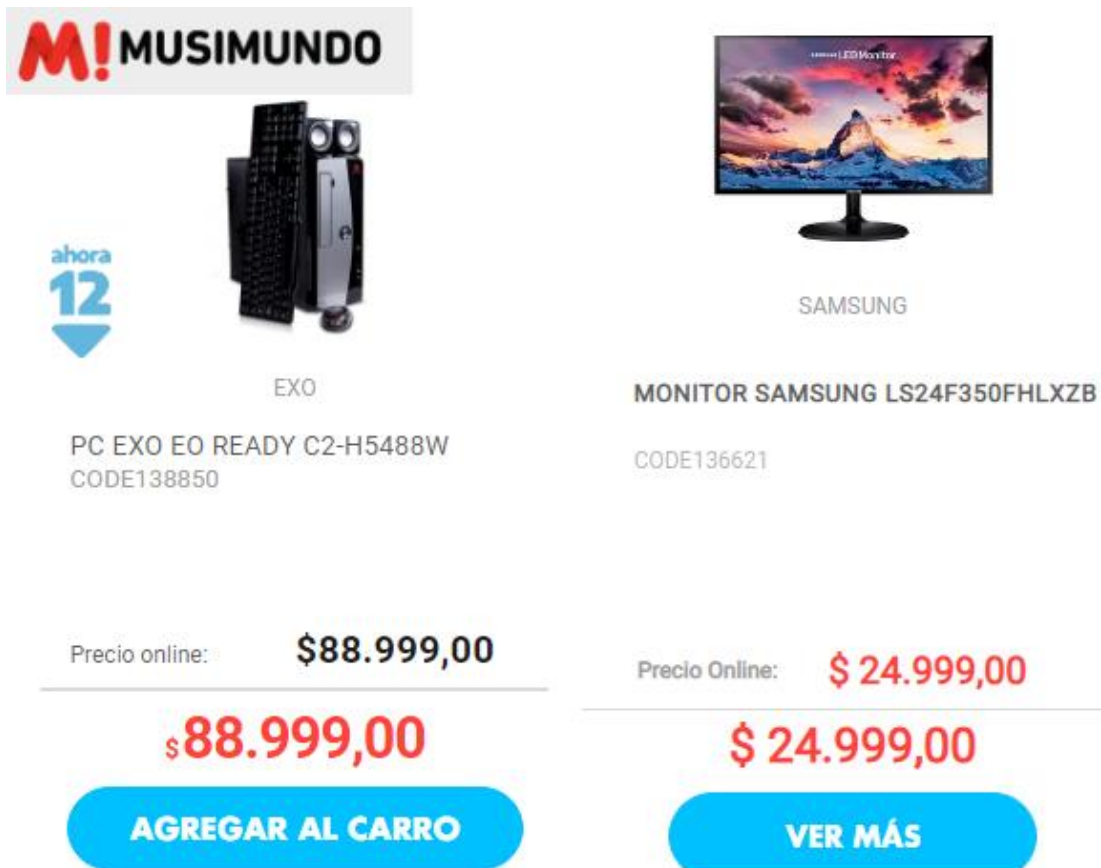
Ilustración 23 – Anexo 16 – Presupuesto computadora de escritorio.

GARBARINO+

<p>\$94.999</p>	<p>\$26.999 \$29.999 10% OFF</p> <p>Monitor LED Samsung 24 " LS24F350FHLXZB Full HD</p>
------------------------	--

Fuente extraída de: Sitio web de Garbarino.

Ilustración 24 – Anexo 17 – Presupuesto computadora de escritorio.



M! MUSIMUNDO

ahora **12** ↓

EXO

PC EXO EO READY C2-H5488W
CODE138850

Precio online: **\$88.999,00**

\$88.999,00

AGREGAR AL CARRO

MONITOR SAMSUNG LS24F350FHLXZB

SAMSUNG

MONITOR SAMSUNG LS24F350FHLXZB
CODE136621

Precio Online: **\$ 24.999,00**

\$ 24.999,00

VER MÁS

Fuente extraída de: Sitio web de Musimundo.

Ilustración 25 – Anexo 18 – Presupuesto computadora de escritorio.

Naldo



Imágenes son ilustrativas

GFAST

SKU: 405318

PC GFAST CORE i5 840...

\$92.999

AGREGAR

Fuente extraída de: Sitio web de Naldo.

Ilustración 26 – Anexo 19 – Presupuesto impresora multifunción.

Naldo



PIXMA G3100

SKU: 404870 | IMPRESORAS

CANON

★★★★★ | [Escribir una reseña](#)

Compartir en [f](#) [i](#)

\$26.003

Unidades:


AGREGAR

Fuente extraída de: Sitio web de Naldo.

Ilustración 27 – Anexo 20 – Presupuesto impresora multifunción.

M! MUSIMUNDO

AHORRO
\$1.800,00



HP

MULTIFUNCION HP SMART TANK
530
CODE139081

Precio contado: **\$30.799,00**

Ahorro: \$1.800,00

Precio online: **\$28.999,00**

\$28.999,00

AGREGAR AL CARRO

Fuente extraída de: Sitio web de Musimundo.

Ilustración 28 – Anexo 21 – Presupuesto impresora multifunción.



The advertisement features the MEGATONE logo at the top left, consisting of three horizontal lines and a stylized 'M' in a red shield. Below the logo is a photograph of an HP Laser Multifunction printer, model 1200Nw Inal Hp. The printer is white with a black top and bottom. Below the image, the text reads "Impresora Laser Multifuncion 1200Nw Inal Hp". At the bottom, the price is shown as "\$44.999" crossed out, followed by "\$36.999" and "18% OFF" in green.

Fuente extraída de: Sitio web de Red Megatone.

Ilustración 29 – Anexo 22 – Presupuesto instalación aire acondicionado.




The advertisement features the RAPIHOGAR logo at the top left, which includes a house icon and the word "rapihogar" in red. To the right of the logo is the phone number "0810-345-6969". Below this, the text reads "Instalación aire Hasta 6000 fr o 7000 watts". A horizontal line separates this text from the price "DESDE \$6000" in large green font. At the bottom, there is a red button with the text "VER MÁS" in white.

Fuente extraída de: Sitio web de Rapihogar.

Ilustración 30 – Anexo 23 – Presupuesto mobiliario para oficina de Gerente de RRHH.

Presupuesto
 N° PRE 0001-00060762/X
 FECHA : 13/11/2020




Cliente : 08583 ALONSO J. Y JOSE A. REDOLFI S.R.L.
Domicilio: JOSE MARIA SALGUEIRO 445
Localidad: JAMES CRAIK
Telefono :
Condición de IVA: Responsable Inscripto
N° Ingresos Brutos:

Barrio: CENTRO
Cod.Postal: 5984
C.U.I.T.: 30567838834

Artículo	Cantidad	Descripción	Precio Unit.	Importe
		LINEA MITRA		
MIESCL24090ED	1	Esc I Mitra 2400x900mm, gab puertas y 2 caj. Der Ebano Rayado	222580,14	222580,14
MIARMS900PEV	1	Armario 2 puertas, box sup puerta de vidrio.900x500x1200mm	43389,38	43389,38
MIARMS900PA	1	Armario 2 puertas Batientes, 900x500x1200mm	27056,81	27056,81
MIARMS900PB	1	Armario puertas bajas, box sup abierto. 900x500x1200mm	34292,95	34292,95
MIENVARMX3	1	Envolverte contenedor 3 Armarios, cara interior blanca, exter	58800,70	58800,70
		SILLONERIA GERENCIAL		
EL-ARM-30ACBCPECN	1	Armchair alto basic. Alum. Cromo c/apoy. Tapizado Ec. Negro	36876,57	36876,57
EL-ARM-20ACBCPECN	2	Armchair medio basic. Alum cromo c/apoy Tapizado Ec. Negro	36088,02	72176,04
COMPLEMENTO	1	Complemento y terminación en obra	24089,31	24089,31
		PRECIO NETO DE IVA		
		PLAZO DE ENTREGA: 35/40 DIAS		
		OFERTA VALIDA: 5 DIAS		
		FORMAS DE PAGO:		
		70% ANTICIPADO RESTO CONTRA ENTREGA: -10% DE DTO		
		100% ANTICIPADO: -15% DE DTO		
		PLAN AHORA 12 CON VISA O MASTER: 12 SIN INTERES SIN DTO		



ARMCHAIR ALTO
ALUMINIO CROMADO



ARMCHAIR MEDIO (TAPIZADO
CROMADO NEGRO O BLANCO)

Fuente extraída de: Presupuesto recibido por correo electrónico.

Ilustración 31 – Anexo 24 – Presupuesto mobiliario para oficina de Gerente de RRHH.

OBSERVACIONES

Disposición geográfica : Sin Escalera y Sin Ascensor
Plano : No
Estacionamiento : JAMES CRAIK

Fecha de Entrega :
Transporte : Propio - Hause Mobel S.A
Encargado Recepción : ALONSO J. Y JOSE A. REDOLFI S.R.L.

Condición de Venta: 013 70% Antic - Saldo Contra Entre	Subtotal	519261,90
	Dto. (0 %)	0,00
Vendedor: 011 Milajer, Diego	% IVA	109045,01
	TOTAL	628306,91

*** IMPORTANTE:** El plazo de entrega comienza a regir a partir del día del cobro del anticipo.
 Para la entrega, personal de Fábrica se contactará telefónicamente para coordinar día y horario de entrega (Lunes a Viernes de 8 a 18 hs). La Validez de la oferta cotizada es por 5 días.

Fuente extraída de: Presupuesto recibido por correo electrónico.

Ilustración 32 – Anexo 25 – Programa de entrenamiento on-line en habilidades relacionales.



PEHR

**Programa de
ENTRENAMIENTO en
HABILIDADES RELACIONALES**

Mejores Relaciones Más Oportunidades Mejores Resultados

Fuente extraída de: Información recibida por correo electrónico.

Ilustración 33 – Anexo 26 – Propuesta de entrenamiento on-line en habilidades relacionales.

PROPUESTA

Este programa, brinda herramientas para mejorar la comunicación y las relaciones, orientado de manera eficiente al cumplimiento de metas y objetivos en el ámbito profesional y personal. Se propone brindar herramientas desde el abordaje del COACHING ONTOLOGICO, para incorporar y entrenar habilidades relacionales, o Soft Skills, que permitan a los profesionales desempeñarse en su trabajo de manera efectiva, potenciando los resultados esperados. El entrenamiento de estas nuevas habilidades, resulta esencial en el mundo laboral, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento profesional.

DESTINATARIOS

Profesionales, docentes, mandos medios de Empresas, personas que trabajen con la gestión de equipos, Líderes de Empresas y Líderes de Familias, que quieran mejorar sus resultados a través de la mejora en las relaciones

Fuente extraída de: Información recibida por correo electrónico.

Ilustración 34 – Anexo 27 – Objetivos y metodologías - Entrenamiento on-line en habilidades relacionales.

OBJETIVOS

- Posibilitar la actualización académica y profesional a partir de los nuevos conocimientos y enfoques teóricos, metodológicos y técnicos relativos al desarrollo sustentable.
- Valorar la importancia de la comunicación como uno de los factores clave de la eficacia y para el desarrollo personal y profesional.
- Incorporar soluciones a problemas técnicos en forma innovadora a través de la aplicación de las nuevas habilidades
- Identificar y definir aquellas cualidades y capacidades que hacen a cada persona única y diferente a los demás
- Mejorar las relaciones intra-interpersonales como base para la mejora en los resultados.

METODOLOGIA

El programa está dividido en módulos quincenales, desarrollado sobre la base de orientaciones teóricas, activa, participativa y de ejercicios prácticos sobre los contenidos, a fin de sostener y comprobar los temas tratados que mejoren las habilidades de los participantes. Utilizando medios tecnológicos y recursos didácticos que permitan generar un ambiente de aprendizaje propicio para lograr los objetivos propuestos. Se incentivará en todo momento el aprendizaje colaborativo y la aplicación de lo aprendido a la realidad de cada participante.

Fuente extraída de: Información recibida por correo electrónico.

Ilustración 35– Anexo 28 – Contenido - Entrenamiento on-line en habilidades relacionales.

CONTENIDO

- I. Comunicación | Conversaciones
- II. Auto conocimiento | Crecimiento Personal
- III. Inteligencia emocional | Manejo de Emociones
- IV. Acuerdos exitosos | Manejo de diferencias
- V. Liderazgo 360°
- VI. Planificación y Gestión del tiempo
- VII. Desarrollo de equipos de Alto Rendimiento
- VIII. Imagen Personal Consciente
- IX. Presentaciones | El arte de la Oratoria
- X. Creatividad | Innovación

ACTIVIDAD DE CIERRE:

Outdoor | Transferencia de Aprendizaje

FACILITADORAS



MARIA JOSE ALMERICH MAURIN
Coach Profesional Avalado por AACPC. Se formó en Programación Neurolingüística. Diplomada en Comunicación y Liderazgo de la UCC y en Bienestar Corporativo y Felicidad Organizacional por la FU. Además acompaña su formación como Líder certificando en el Programa de Desarrollo Gerencial y el Programa de Habilidades Directivas de ADEN Business School.



MARIA LORENA SALAS VILLEGAS
Contadora Pública. Curso la Maestría de Economía y Administración Estratégica de Negocios. Obtuvo especialización en Dirección de Proyectos en ADEN Business School. Certificada como Coach Ontológica Profesional por la AACPC. Practitioner en PNL. Diplomada en Comunicación y Liderazgo de la UCC y en Bienestar Corporativo y Felicidad Organizacional por la FU.

Fuente extraída de: Información recibida por correo electrónico.

Ilustración 36– Anexo 29 – Presupuesto - Entrenamiento on-line en habilidades relacionales.



Presupuesto: Programa de habilidades relacionales.

Modalidad: A distancia.

Honorarios in company:

..... \$ 3.000 por hora.

(Independientemente del número de personal al que vaya dirigido la capacitación)**

Observaciones: Este programa necesita de 3 hs, dos veces por semana. En cuanto a la extensión es recomendable un año como mínimo.



Fuente extraída de: Información recibida por correo electrónico.

Ilustración 37 – Anexo 30 – Presupuesto para sala de capacitación.

 <p>Bidcom</p> <p>AHORA 12</p>	 <p>AHORA 12</p>
<p>COD. PROJ0101</p> <p>Proyector BenQ MS550 3600 Lúmenes SVGA HDMI VGA Mini USB</p> <p>Envío gratis \$63.849 \$40.499 37% OFF</p>	<p>COD. PROJ0010</p> <p>Pantalla Eléctrica para Proyector Gadnic 120"</p> <p>\$19.300 \$13.499 30% OFF</p>

Fuente extraída de: Sitio web de Bidcom.

Ilustración 38 – Anexo 31 – Presupuesto para sala de capacitación.

 <p>GADNIC</p> <p>AHORA 12</p>	 <p>AHORA 12</p>
<p>COD. KPROJ32WB1</p> <p>Proyector Gadnic Iron Style WiFi 5500L + Barra de Sonido Bluetooth + Teclado</p> <p>Envío gratis \$79.999 \$49.999 38% OFF</p>	<p>COD. PROJ0010</p> <p>Pantalla Eléctrica para Proyector Gadnic 120"</p> <p>\$19.300 \$13.499 30% OFF</p>

Fuente extraída de: Sitio web de Gadnic.

Ilustración 39 – Anexo 32 – Presupuesto para sala de capacitación.



GADNIC

4 vendidos

Trípode Portátil para Proyector

~~\$5.500~~
\$ 3.849 30% OFF

Pagá hasta en 12 cuotas de \$384

VISA   

[Ver cuotas y promos](#)

Envío **express** a todo el País: \$450
Llega entre el 23 de Noviembre y el 7 de Diciembre

[Ver medios de envío](#)

Fuente extraída de: Sitio web de Gadnic.

Ilustración 40 – Anexo 33 – Presupuesto para sala de capacitación.





Nuevo | 28 vendidos

Silla Apilable Fija Plástica Oficina Reforzada Sala De Espera Consultorios Pack X 6 Sale Garantía De Fabrica

★★★★★ 1 opinión

\$ 14.990

Pagá en 6 cuotas sin interés

VISA  

[Más información](#)

Llega gratis mañana
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Fuente extraída de: Sitio web de Mercado Libre.

Ilustración 41 – Anexo 34 – Presupuesto para sala de capacitación.



Sillón Brno

✓ Precio contado (1 pago) **\$21255**
 \$16350 12 cuotas de \$1771.25

Colores disponibles

Cantidad Color elegido Tapizado Negro

Añadir al Carrito

Código F-1367
 Alto x Ancho x Profundidad 80 x 57 x 54 cm
 Apilables NO

Pagá en 12 cuotas **SIN INTERÉS**

Stock Disponible — Entrega en 25 días

Múltiples formas de pago [?]

Envíos puerta a puerta a todo el país

Embalaje sin cargo

Fuente extraída de: Sitio web de De sillas.com.

Ilustración 42 - Anexo 35 – Elementos seleccionados para el armado del departamento de RRHH.

Aire acondicionado musimundo surrey 4500	\$ 99.999,00
Instalacion de aire acondicionado - rapihogar	\$ 6.000,00
Pc - Garbarino	\$ 94.999,00
Monitor - Garbarino	\$ 26.999,00
Impresora multifuncion - Red Megatone	\$ 36.999,00
Mobiliario - Hause - mobel	\$ 628.306,91
Total	\$ 893.302,91

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 43 Anexo 36 – Elementos seleccionados para el armado la sala de capacitación.

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio total
Sillas "DeSillas.com"	\$ 16.350,00	60	\$ 981.000,00
Proyector Gadnic	\$ 49.999,00	1	\$ 49.999,00
Pantalla Gadnic	\$ 13.499,00	1	\$ 13.499,00
Tripode para proyector Gadnic	\$ 3.849,00	1	\$ 3.849,00
			\$ 1.048.347,00

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 44 – Anexo 37 – Flujo de Fondos de la empresa Redolfi.

FLUJO DE CAJA PARA EL PROYECTO DE INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA EMPRESA REDOLFI EN UN 5% DURANTE EL HORIZONTE DE PLANEACION			
HORIZONTE TEMPORAL	2020	2021	2022
INGRESOS			
VENTA DE MERCADERIA	\$ 455.966.436	\$ 652.032.003,97	\$ 880.243.205,35
BENEFICIOS DEL PROYECTO	\$ 7.751.429	\$ 11.084.544	\$ 14.964.134
TOTAL INGRESOS	\$ 463.717.866	\$ 663.116.548	\$ 895.207.340
EGRESOS			
COSTO DE VENTA	\$ 349.857.790	\$ 500.296.640	\$ 675.400.464
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$ 15.925.170	\$ 22.772.993	\$ 30.743.541
GASTOS FINANCIEROS	\$ 55.295.376	\$ 79.072.388	\$ 106.747.724
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 10.737.994	\$ 15.355.331	\$ 20.729.697
OTROS EGRESOS	\$ 1.240.201	\$ 1.773.488	\$ 2.394.208
INVERSION - PROYECTO PLAN DE ACTUACION 1	\$ 266.200	\$ 1.597.200	\$ 1.597.200
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 2	\$ 24.000	-	-
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 3	-	\$ 652.067	\$ 652.067
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 4	\$ 893.303	-	-
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 5	\$ 1.038.847	\$ 1.296.000	\$ 1.296.000
TOTAL EGRESOS	\$ 435.278.881	\$ 622.816.107	\$ 839.560.900
UTILIDAD BRUTA	\$ 28.438.985	\$ 40.300.441	\$ 55.646.439
IIGG	\$ 9.953.645	\$ 14.105.154	\$ 19.476.254
UTILIDAD NETA	\$ 18.485.340	\$ 26.195.287	\$ 36.170.186
INVERSION TOTAL A REALIZAR DURANTE EL HORIZONTE DE PLANEACION DEL PROYECTO	-\$ 9.312.884		
UTILIDAD AÑO 2020	\$ 18.485.340		
UTILIDAD AÑO 2021	\$ 26.195.287		
UTILIDAD AÑO 2022	\$ 36.170.186		
VAN	\$ 25.450.315		
TIR	223%		
BENEFICIOS	\$ 33.800.108		
COSTOS	\$ 9.312.884		
ROI	262,94%		

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 45 – anexo 39 – Flujo de Fondos del año 2021.

FLUJO DE FONDOS DESGLOSADO DEL AÑO 2021												
AÑO 2021												
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS												
VENTA DE MERCADERIA	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000	\$ 54.336.000
BENEFICIOS DEL PROYECTO	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712	\$ 923.712
TOTAL INGRESOS	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712	\$ 55.259.712
EGRESOS												
COSTO DE VENTA	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387	\$ 41.691.387
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749	\$ 1.897.749
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366	\$ 6.589.366
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611	\$ 1.279.611
OTROS EGRESOS	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791	\$ 147.791
INVERSION - PROYECTO PLAN DE ACTUACION 1	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100	\$ 133.100
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 3	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 75.239	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 50.159	\$ 75.239
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSION - ROYECTO PLAN DE ACTUACION 5	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000	\$ 108.000
TOTAL EGRESOS	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.922.242	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.897.162	\$ 51.922.242
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.337.471	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.362.550	\$ 3.337.471
IIGG	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.168.115	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.176.893	\$ 1.168.115
UTILIDAD NETA	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.169.356	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.185.658	\$ 2.169.356

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 46 – Anexo 40 - Indicadores

TOTAL INVERSION PARA EL PROYECTO EN EL AÑO 2021	\$ -3.545.267
UTILIDAD AÑO 2021	\$ 26.195.287
VAN	\$ 11.942.877
TIR	639%
BENEFICIOS	\$ 11.084.544
COSTOS	\$ 3.545.267
ROI	213%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 47 – Anexo 41 – Datos para la realización del flujo de fondos de la empresa Redolfi.

DATOS		
HORIZONTE TEMPORAL	3	AÑOS

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 48 - Anexo 42 Gastos y costos de venta

GASTOS Y COSTOS DE VENTA AUMENTAN UN 40% POR AÑO EN RELACION AL AUMENTO DE LOS INGRESOS
--

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 49 - Anexo 43 - Beneficios por planes de acción

BENEFICIOS POR PLANES DE ACCION - AUMENTO DE LOS INGRESOS 5% EN 3 AÑOS)
1,7
EL AUMENTO DE LAS INGRESOS SE DARA A UNA RAZON DEL 1,7% POR CADA AÑO DEL HORIZONTE TEMPORAL DEL PROYECTO
0,017

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 50 - Anexo 44 - Inflaciones estimadas

INFLACIÓN		
Año 2020	Año 2021	Año 2022
43,00%	43,00%	35,00%
1,43	1,43	1,35

Fuente extraída de:

Ilustración 51 - Anexo 45 - Impuesto a las ganancias y tasa de referencia plazo fijo según BCRA

IMPUESTO A LAS GANANCIAS	35%	
TASA DE REFERENCIA PLAZO FIJO SEGÚN BCRA		34%
* (30/10/2020)		

Fuente extraída de:

Ilustración 52 - Anexo 46 - Flujo de Caja

VENTAS NETAS	
VENTAS RUBRO ALMACEN	\$ 188.635.386
VENTAS RUBRO CIGARRILLO Y GOLOSINAS	\$ 130.222.262
TOTAL VENTAS DEL EJERCICIO	\$ 318.857.648
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	
RESULTADO DE VENTA DE BIENES DE USO	\$ 640.205
JUICIOS E INDEMNIZACIONES	-\$ 1.526.063
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS DEL EJ	-\$ 885.858
TOTAL INGRESOS	\$ 317.971.789,74
EGRESOS	
COSTO DE VENTA	\$ 147.429.627
OTROS COSTOS DE VENTA	\$ 102.468.794
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 249.898.421
GASTOS DE COMERCIALIZACION	\$ 11.375.121
GASTOS FINANCIEROS	\$ 39.496.697
OTROS EGRESOS	\$ 885.858
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 7.669.995
TOTAL GASTOS	\$ 59.427.672
TOTAL EGRESOS	\$ 309.326.093,72

Fuente: Elaboración propia con a partir de la información financiera expuesta por Redolfi.

Ilustración 53 Anexo 47 – Expectativas de inflación anual.

Cuadro 1.5 | Expectativas de inflación anual — IPC Núcleo

Precios minoristas (IPC núcleo)							
Período	Referencia	Mediana (REM jun-20)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM jun-20)	Dif. con REM anterior*	
2020	var. % i.a.; dic-20	43,1	-2,0	(2)	42,1	-1,4	(2)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	51,6	+0,3	(4)	53,1	+1,0	(4)
2021	var. % i.a.; dic-21	43,4	+2,7	(4)	46,3	+2,7	(4)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	40,1	+3,1	(2)	39,7	+1,3	(4)
2022	var. % i.a.; dic-22	35,1	+1,0	(4)	35,1	+1,2	(4)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (jun-20)

Fuente extraída de: Pagina web BCRA.