



Trabajo Final de Grado

Carrera: Licenciatura en Administración

Empresa: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Planificación estratégica en la Pyme familiar: el caso Redolfi

Autor: Noelia Hernández

DNI: 29.145.379

Legajo: VADM12566

Director de TFG: Carlos Vittar

Resumen

El presente trabajo analiza el caso de la distribuidora mayorista Redolfi, pyme familiar de amplia trayectoria situada en la provincia de Córdoba, Argentina, la cual presenta un problema de pérdida de rentabilidad consecutiva en sus últimos tres ejercicios. La solución propuesta es un plan de trabajo basado en el marco estratégico que la organización familiar ya poseía, de fácil ejecución, a bajo costo, con un retorno de inversión comprobado y trasladable a empresas de similares características. Luego de analizar el macro y micro entorno en el que opera la empresa, con herramientas como PESTEL y 5 fuerzas de Porter; se observó su Cadena de valor y se aplicó la matriz FODA para ubicarla en su estrategia actual. Se complementó esta etapa inicial con la aplicación de la Matriz de Ansoff para identificar sus oportunidades de crecimiento. Estudiando el compendio de resultados del análisis inicial, se propuso como solución el diseño y ejecución de un plan estratégico de ventas para desarrollar y penetrar el mercado, aumentando sus ingresos. Como concepto central del marco teórico, se toma el enfoque de Henry Mintzberg de estrategia emergente. El principal logro de este trabajo es comprobar que la planificación estratégica es una herramienta que puede aplicarse al universo de pequeñas y medianas empresas, en cualquiera de sus áreas para dotarla de impulso y dirección hacia sus objetivos.

Palabras clave: planificación estratégica, pyme, rentabilidad, ventas

Abstract

This paper analyzes the case of the wholesale distributor Redolfi, a family SME of extensive experience located in Córdoba Province, Argentina, which presents a problem of consecutive loss of profitability in its last three fiscal years. The proposed solution is a work plan based on the strategic framework that the family organization already had, easy to execute, low-cost, with a proven turn-around of investment, and transferable to companies with similar characteristics. After analyzing the micro and macro environment in which the company operates, with tools such as PESTEL and Porter's 5 forces, its value chain was observed and the SWOT matrix was applied to locate it in its current strategy. This initial stage was complemented with the application of the Ansoff matrix in order to identify its growth opportunities. Studying the summary of findings of the initial analysis, the design and execution of a strategic sales plan was proposed as a solution to develop and penetrate the market, increasing its income. As a central concept of the theoretical framework, Henry Mintzberg's emergent strategy approach is taken. The main achievement of this paper is proving that strategic planning is a tool that can be applied to the world of small and medium-size companies, in any of its areas, to provide it with momentum and direction towards its objectives.

Keywords: strategic planning, SME, profitability, sales

Índice de contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción	4
Análisis de situación.....	6
Análisis PESTEL.....	7
Factor Político.....	7
Factor económico.....	7
Factor social.....	8
Factores tecnológicos.....	9
Factores ambientales.....	9
Factores legales.....	9
5 Fuerzas de Porter	10
Poder de negociación de los clientes.....	10
Poder de negociación de los proveedores	10
Amenaza de productos sustitutos.....	10
Amenaza de potenciales nuevos ingresos	11
Rivalidad competitiva	11
Cadena de valor.....	11
Actividades primarias.....	11
Actividades de apoyo	13
Matriz FODA	14
Matriz de Ansoff	16
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Declaración del problema.....	20
Justificación del problema.....	20

Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance	22
Diagrama de Gantt	23
Recursos.....	25
Visión	25
Misión	26
Valores	26
Presupuesto.....	27
Cálculo de ROI.....	29
Período 1.....	30
Período 2.....	30
Evaluación de impacto de la implementación.....	30
Indicadores	30
Seguimiento de los resultados	32
Conclusiones y recomendaciones.....	33
Referencias.....	36

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz FODA empresa Redolfi	14
Tabla 2: Diagrama de tareas propuesto	23
Tabla 3: Plan estratégico de ventas con recursos y acciones valorizadas.....	27
Tabla 4: Ajuste de resultados según inflación proyectada.....	29
Tabla 5: Comparativa de resultados	29
Tabla 6: Cuadro de control para el seguimiento y consecución de los objetivos	32

Introducción

El objetivo de las empresas con fines de lucro es la rentabilidad y el crecimiento. En la particularidad de la pequeña y mediana empresa familiar, el gran desafío es que ése crecimiento no la desborde y la lleve al cierre o en un caso más gradual, que el hecho de no tomar decisiones a tiempo la sitúe en una meseta que tarde o temprano la dejará fuera del mercado. Frente a estos interrogantes, la aplicación de la Planificación estratégica a mediano y largo plazo se presenta como una herramienta que brinda sólidas respuestas.

Un gran número de autores y referentes hablan sobre los beneficios, altos niveles de desempeño y aseguramiento de resultados que brinda la planificación estratégica a las empresas: se define la misión, objetivos a largo plazo, cursos de acción y recursos necesarios, analizando escenarios actuales y futuros (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.33). No obstante, existen casos como el de la Pequeña y Mediana Empresa (de ahora en adelante Pyme) cuyas particularidades no pueden abordarse desde la teoría de las escuelas o autores clásicos (Valencia Maldonado y Erazo, 2016).

La Pyme tiene un rol clave en la contribución del producto bruto interno, la generación de empleo formal y el desarrollo sostenible. En el plano nacional, según la Fundación Observatorio Pyme (2015) la Pyme argentina aporta un 44% a la composición del PBI y emplea al 51% de la masa laboral del país.

La organización que se analiza para este caso de estudio es A.J. & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Esta empresa familiar dedicada a la distribución mayorista de alimentos posee una gran trayectoria y prestigio en la región.

Desde sus comienzos, hace más de 60 años, crece de forma sostenida y al día de hoy posee cuatro sucursales ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Ciudad de Córdoba, respectivamente. Cuenta con más de 6000 clientes abarcando la provincia de Córdoba y extendiéndose además a las provincias vecinas de La Pampa, sur de Santa Fe y San Luis. Se suma a la estructura una flota de 73 vehículos y 170 empleados. Persigue el desafío de ser líder en el mercado en el que opera, distinguiéndose por brindar un servicio de excelencia y propiciar alianzas perdurables con sus clientes.

La industria en la que opera posee una fuerza de rivalidad competitiva que ejerce una gran presión. A ello se suma un contexto inestable a nivel país, con índices de inflación que reducen progresivamente las ganancias de Redolfi, absorbidas por sus costos operativos.

La problemática de la empresa es aumentar su rentabilidad. Esto puede lograrse, mejorando el nivel de ventas por aprovechamiento de nuevos mercados. A través de las herramientas que brinda la Planificación estratégica, este trabajo se propone diseñar un plan estratégico orientado a incrementar las ventas y la rentabilidad, aprovechando las oportunidades existentes por un lado e identificando aquellos procesos u operaciones que no aporten valor a la estrategia actual para eliminarlos y destinar esos recursos de manera más eficiente.

Existen antecedentes académicos que han abordado la implementación de la planificación estratégica en Pymes familiares. El trabajo de Sanabria y Céspedes (2019) estudia una empresa de similares características a Redolfi, en la Región de Cajamarca (Perú), para la cual proponen un plan estratégico integral, arribando a una propuesta concreta de crecimiento con un plazo de 5 años de ejecución. A nivel nacional, se cuenta con el antecedente de Segovia (2019) que estudia una cadena de supermercados minorista ubicada en la provincia de Misiones. En ambos casos se concluye que dicha herramienta provee bases firmes para diseñar un plan de negocios que permita a las empresas crecer de forma ordenada y segura.

Como antecedente teórico, la investigación de Arnaldo Araya (2017), ofrece una revisión de la literatura que aborda los modelos de planificación estratégica para empresas familiares. Se destaca la idea de que para poder aplicar cualquiera de los modelos propuestos debe considerarse no sólo la esfera organizacional, sino también la familiar, ya que es esta última la que moldea la cultura empresarial.

Análisis de situación

Como se declaró en la introducción, el problema de la empresa radica en aumentar su rentabilidad. Durante los últimos períodos las ganancias han disminuido y esto se debe principalmente al contexto inflacionario en el que operan las industrias en Argentina: para no perder competitividad, las empresas absorben costos en detrimento de resultados. Con una fuerza competitiva alta y desafiante, un escenario político económico inestable, se acentúa la necesidad diseñar una estrategia sólida.

James Craik es una ciudad ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba. Situada en la llanura pampeana, región gran desarrollo agrícola-ganadero, posee 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². A.J. & J.A Redolfi posee allí su Distribuidora Central. Suma a ello distribuidoras en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Cuenta además con salones de venta mayorista, con formato de autoservicio, ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto.

Redolfi comercializa y distribuye una amplia variedad de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, brindando servicio a un amplio espectro de clientes: supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Sus proveedores son grandes marcas como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Adams S. A., Glaxo y Fratelli Branca, entre los más importantes.

En un radio cercano, posee tres depósitos comerciales: dos para mercadería y uno para cigarrillos, dos depósitos para guarda de vehículos (utilitarios y camiones, respectivamente), oficinas comerciales y un taller donde se realizan tareas de mantenimiento y lavado de la flota de vehículos. Allí también se guarda mercadería paletizada.

En 2018, luego de implementar un ambicioso plan de inversión, inauguró su Deposito central de 6860 metros cuadrados cubiertos en la zona industrial de James Craik. El objetivo principal era aumentar el volumen de ventas, eliminando el limitante que representaba la escasa superficie de los almacenes y su ubicación atomizada, aprovechando economías de escala comprando grandes volúmenes a mejor precio y haciendo, en consecuencia, las operaciones más eficientes, ya que todos los depósitos y la Administración, se encontrarían en un solo lugar.

Análisis PESTEL

En el presente análisis se aplican herramientas para contextualizar la problemática de la empresa, que darán input de información al planteo y consecuente formulación de una estrategia, es importante considerar para todos los factores un impacto de la cuarentena alcanzable hasta junio de 2020, que en principio afecta a los rendimientos de mercado actuales, pero excede el impacto a largo plazo para Redolfi.

Factor Político

El segundo semestre del 2019 dejó un escenario complejo en Argentina, tras la culminación del gobierno de Mauricio Macri: economía en recesión, pobreza e incertidumbre, siendo Argentina el mayor deudor del Fondo Monetario internacional. El nuevo presidente electo Alberto Fernández, asume funciones en una profunda crisis. La propuesta más fuerte del nuevo gobierno es reactivar la economía y se infiere el apoyo a las Pyme a través de un Ministerio de Producción con protagonismo en la estructura. La pandemia de Covid-19 llega en este contexto y el Estado toma medidas para prevenir el colapso del sistema sanitario, aplanando la curva de contagios.

Si bien las medidas del gobierno actual son aceptadas por la mayoría de la población, en concordancia con los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud y con el apoyo de la oposición, la cuarentena obligatoria profundiza aún más los problemas pre-existentes. Las Pyme están seriamente afectadas y esto genera fuertes tensiones con el gobierno nacional. Según la nota publicada en la web del Instituto de Estudios sobre la realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL, 2020), en Córdoba concretamente, la provincia donde Redolfi se asienta, la presión tributaria que se ejerce desde las tres jurisdicciones (nacional, provincial y municipal) es motivo de preocupación, acrecentada por la suspensión de la vigencia del Consenso Fiscal, que deja de lado el acuerdo de interrumpir aumentos a nivel tributario y habilita a las provincias a manejar los incrementos hasta diciembre de 2020.

Factor económico

Según el Informe de avance del nivel de actividad publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2020) el Producto Bruto Interno (PBI) en el último trimestre del 2019 se contrajo un 1,1% respecto del mismo período del año anterior. El comercio mayorista concretamente, tuvo una contracción del 2.6%.

La emergencia sanitaria y cuarentena obligatoria que provoca la pandemia de Covid-19, agudiza la recesión que sufre el país, con una tasa de desempleo del 9% (INDEC, 2019).

Las proyecciones de consultoras privadas prevén una caída del 7.5% para el consumo mayorista durante 2020 (Ambito.com, 2020). Respecto de la inflación, alcanzó el 53,5% respecto al 2018 (FMI, 2019). Para nuestro caso de estudio concretamente, se traduce en la absorción de costos que impactan directamente en una reducción de los márgenes de rentabilidad, los cuales vienen mermando de manera sostenida.

La situación descrita impacta de manera directa al consumo y a la actividad económica en general. El gobierno nacional lanzó en enero 2020 el *Programa precios cuidados*, y se logró una desaceleración en la caída del mismo, llegando a registrar un 4,8% en la caída con respecto al año anterior (INFOBAE, 2020).

Según el informe de la consultora *Focus Market* (Ambito.com, 2020) el confinamiento impactó fuertemente en las modalidades de compra y consumo de los argentinos. Un aspecto a destacar desde lo económico es el aumento del ticket promedio: el dinero que se destinaba a otros rubros y gastos de la economía familiar previos a la cuarentena, hoy se destinan a la compra de productos de consumo masivo. Sumado a ello, para las empresas del rubro representa un desafío de re formulación de estrategias y adaptación en tiempo récord a un mercado que requiere satisfacer su demanda "a distancia".

Factor social

Desde el factor social, podemos mencionar dos situaciones, la primera redundante nuevamente en la contracción del consumo por la crisis que se arrastra desde 2019, la cual se profundiza a causa de la pandemia a nivel mundial. A raíz de ello, los cambios en los hábitos de consumo son notables: Alimentos y productos de primera necesidad, además de elementos de cuidado personal e higiene del hogar son los que lideran la lista de compras de las familias (ámbito.com, 2020).

En segundo lugar, un factor importante a tener en cuenta una vez finalizada la cuarentena decretada por el Gobierno Nacional, es considerar los patrones de consumo que se vienen dando previo a la pandemia y son tendencia a nivel mundial: alimentarse de forma sana. En Argentina el consumo de alimentos saludables como fruta y verdura se mantienen por debajo de los índices recomendados. Golosinas, ultra procesados y bebidas azucaradas son consumidos de manera frecuente, con más acento en grupos de la población de bajos recursos según la Encuesta Nacional de Nutrición y Salud (Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación, 2019). No obstante, la tendencia de consumo saludable debe considerarse en el largo plazo a la hora de elaborar una estrategia, selección y alianzas con proveedores.

Factores tecnológicos

El comercio electrónico está en auge y la pandemia que atraviesa el mundo entero acentúa este comportamiento. Argentina no es la excepción y los canales on-line de venta de productos de consumo masivo son tendencia, ya que el consumidor tiende a acercarse menos a los puntos de venta físicos. Si bien el comportamiento respecto al *e-commerce* depende en gran medida de la realidad económica de cada país, el de las nuevas tecnologías no debe desatenderse, así como también los comportamientos de consumo y la forma de relacionarnos con el consumidor. Estas dos situaciones pueden resolverse con las herramientas que la tecnología ofrece.

Factores ambientales

El Consejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik sancionó en el año 2003 la ORDENANZA N° 1564/07 cuyo objetivo fue trasladar las infraestructuras comerciales, industriales y de servicios al Área Empresarial Municipal, a ubicarse fuera del ejido urbano. La misma otorgó beneficios de índole tributaria aquellas empresas que se trasladasen antes del año 2009, así como también subsidios por la contratación de empleados de la localidad.

Teniendo en cuenta la ordenanza y como parte de su plan de expansión, Redolfi adquirió una superficie en la zona y terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario su Centro de Distribución, el cual reemplaza todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos en la localidad de James Craik.

Respecto al factor ambiental es importante considerar que en un mediano plazo los consumidores de la generación Z (hoy menores de 25 años) tendrán decisión de compra. Según el informe de la consultora Kantar, extraído de la web del Centro de Información de publicidad (2020), el perfil de este consumidor es el de un habitante que se pone en acción frente a cuestiones ambientales y sus elecciones de compra siempre serán a marcas, proveedores y establecimientos sostenibles y respetuosos con el medioambiente.

Factores legales

Dentro de los aspectos legales relevantes, cabe mencionar la Ley 10.124 de la Legislatura de Córdoba (2013), la cual regula la habilitación, instalación y funcionamiento de grandes superficies comerciales y centros de distribución. En su espectro, aborda la garantía de los derechos del consumidor, defensa de la competencia y promoción de la generación de empleo genuino.

5 Fuerzas de Porter

A través de esta conocida herramienta creada por Michael Porter, se analizan las cinco fuerzas de la industria en las que opera Redolfi.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes ejercen un gran poder en el mercado de consumo masivo. Los precios de venta en el sector de distribución mayorista no difieren mucho de un competidor a otro, así como tampoco los productos que se ofrecen. Por lo tanto, el factor de decisión a la hora de concretar las operaciones, suelen ser el precio en primer lugar y en segundo, el servicio o valor agregado que el mayorista brinde.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se considera moderado. Por un lado, el sector del consumo masivo hay una variedad de marcas que producen los mismos artículos (por ejemplo: Johnson & Johnson vs. Procter & Gamble, Arcor vs. Molinos Río de la Plata, entre otros). Resulta fácil cambiar de un proveedor a otro, el costo es prácticamente nulo, ya que la oferta es amplia. Además, existe una tendencia de compra cada vez más fuerte del consumidor final en canal de distribución mayorista (Nielsen, 2017). Esto convierte al mayorista en un punto de venta interesante para las marcas que quieren aumentar su facturación.

No obstante, no debe descuidarse el poder de marca que tienen los proveedores del sector mayorista de consumo masivo: Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Arcor entre los más destacados, tienen poder de marca y consecuentemente, poder de negociación alto. En este sector perder la distribución de marcas como las citadas afectarían directamente a la competitividad de la empresa.

Amenaza de productos sustitutos

La fuerza que ejercen los productos sustitutos en el sector de venta mayorista para el consumo masivo es débil. En este sector, los productos sustitutos no tienen posicionamiento fuerte en un mercado que ya tiene una oferta con alta diversidad. Cualquiera sea el canal de venta, ya sean superficies de autoservicio mayorista o a través de preventistas, existe una amplia variedad de marcas y productos para ofrecer.

A largo plazo es importante que este sector considere los cambios en los patrones alimenticios y de consumo responsable que se están dando a nivel mundial.

Amenaza de potenciales nuevos ingresos

El ingreso al mercado tiene grandes barreras: cuantiosas inversiones en capital, alquileres de superficies para hacerse de un depósito, stock, vehículos, entre los puntos más relevantes. Existe además un nivel de competitividad alto, tanto en los mayoristas con salones de venta como aquellos distribuidores con preventistas y reparto, lo que hace poco atractivo ingresar a este sector. Desde este enfoque, los nuevos competidores representarían una amenaza débil

No obstante, un inversor que quisiese entrar al mercado, hace que esta amenaza gane fuerza hasta considerarse moderada a fuerte. En Estados Unidos, por ejemplo, el ingreso de grandes cadenas europeas, ponen en jaque a grandes supermercados y minoristas. El sector de consumo de alimentos se consideraba poco afectado por la irrupción del *e-commerce*, basándose en la costumbre del consumidor de tocar y ver. En este sentido, Amazon hizo una aparición disruptiva para la industria, rompiendo los esquemas y planteando un modelo de tienda multifuncional con recogida en el local (El Economista, 2017).

Rivalidad competitiva

La fuerza de la rivalidad competitiva en el ámbito del sector mayorista de consumo masivo es alta. El sector gana mercado de forma sostenida desde la crisis del 2001 y al día de hoy el volumen de transacciones que genera con el consumidor final han aumentado en un 50% (Nielsen, 2017). Esto genera una fuerte competencia entre mayoristas que paulatinamente van abriendo su público objetivo, ya no se dedican sólo a *retailers* como almacenes y mercados de barrio. Aplican estrategias como la compra on-line, programas de fidelización por puntos canjeables e incentivos de compra propios del sector supermercadista. Consecuentemente, estos últimos se suman a la contienda junto a los hipermercados, que luchan por recuperar a un consumidor final cada vez más informado y crítico a la hora de decidir sus compras.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: La Distribuidora central recibe de las distintas sucursales los pedidos de los clientes. Los mismos son emitidos por los vendedores de las sucursales utilizando dispositivos que operan con wi.fi.

El Responsable de Compras realiza el presupuesto de la mercadería necesaria y solicita cotizaciones a los diferentes proveedores. Evalúa las mismas y define la compra, emitiendo una orden para el proveedor seleccionado. Generalmente, el pedido es retirado por un cadete

de la empresa del depósito del proveedor. Arriban a depósito, se descargan (utilizando los elevadores, cuando están paletizados o son de gran volumen), se almacenan en anaqueles y racks. Se ubican indistintamente y clasifican para reparto de acuerdo al volumen y punto de entrega.

Respecto del inventario, la política es comprar a demanda y mantener existencias mínimas. Sólo se mantienen sobre stock de los productos de alta rotación, que son 5. Los ingresos de mercadería se registran de forma rudimentaria, a pesar de manejar grandes volúmenes. La empresa no cuenta con software de gestión, se maneja con planillas de Excel para asentar la mercadería solicitada. Los depósitos son de libre acceso, aunque poseen cámaras de seguridad.

Operaciones: en esta etapa de la cadena podemos considerar la transición entre el momento en que se recibe la mercadería en depósito y sale a reparto para entregar al cliente. El vendedor recibe el aviso de que el pedido está listo para entrega y lo controla en base al pedido del cliente.

Logística externa: El Gerente de depósito informa al vendedor que el pedido está listo y este último es quien autoriza el despacho final. El vehículo a utilizar (camión o utilitario) se define de acuerdo al volumen del pedido. Es la Recepcionista quien emite un remito de entrega pre-numerado que acompañará el pedido. Una vez realizada la entrega del pedido, con el registro de conforme del cliente, la Administración realiza la facturación o archiva el remito para ser facturado más adelante.

Marketing y Ventas: la empresa no realiza acciones de marketing, no tiene una estrategia definida al respecto. Los clientes no están clasificados por volumen o comportamiento de compra. La publicidad que realizan es escasa, (ocasionalmente en la vía pública o ejerciendo como patrocinadores) así como también la presencia en redes. Se respaldan principalmente en su sólida trayectoria en la ciudad y la región.

El Gerente de ventas es quien hace la búsqueda de potenciales clientes, poniendo foco en aspectos como tamaño y facturación estimada. Los contacta, coordina una reunión y ofrece el portfolio de productos. Utilizan herramientas para captar clientes como las *fanpage* de *Facebook* y *Google My Business*. También la promoción informal (*boca en boca*) y la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Los descuentos o beneficios para los clientes, son consultados con el dueño de la empresa, quien ejerce el rol de Gerente comercial y supervisa al Gerente de Ventas, quien no tiene potestad para brindar descuentos, así como tampoco el vendedor de calle. Por otro lado, también se producen ventas de forma pasiva, en los casos que los clientes los contactan directamente.

Servicio: para distinguirse de sus competidores, se destacan con la rápida entrega (24 a 48 horas, dependiendo el radio de ubicación) y el asesoramiento que se le brinda a los clientes que recientemente abrieron un local. A través de los vendedores se les brinda información y seguimiento con visitas quincenales.

Actividades de apoyo

Infraestructura: La planificación en general está regida por la autoridad máxima, el Gerente General, también dueño de la empresa. Se complementa con la Gerencia Administrativa y de finanzas –a cargo de la hija del dueño- cuyas responsabilidades son facturar, gestionar bancos, formación de precios, cobros y pagos. Se contratan los servicios de un contador externo, que se encarga de solicitar las facturas a la Administración para realizar los registros y cumplir con las obligaciones impositivas; asesor legal y asesor en Seguridad e Higiene.

Recursos Humanos: actualmente la empresa no tiene departamento de recursos humanos, de ello se desprende que no exista proceso de inducción ni planes de carrera o desarrollo. Los procesos de selección no tienen formalidad o protocolo establecido: cuando hay una vacante el jefe del área a la que corresponda filtra los currículos que haya recibido la empresa. Si el puesto es de responsabilidad, la oferta se publica en periódicos provinciales y locales. La Gerencia General participa en la decisión final si la importancia del puesto lo requiere. Respecto de la liquidación de haberes, la misma se realiza desde el área de Administración.

Desarrollo tecnológico: Ningún sector de la estructura cuentan con software de gestión, de ningún tipo. Manejan inventario, pedidos, compras y finanzas con planillas de Excel adaptadas.

Compras: la gestión de proveedores y alianzas comerciales se realizan desde Gerencia General. La cartera de proveedores no es muy amplia y Redolfi se posiciona como un cliente valioso gracias a su trayectoria y permanencia en el sector. No obstante, pretenden desarrollar más proveedores a fin de operar más tranquilos y sin dependencia.

Como resultado del análisis de la Cadena de valor, se desprende que, dentro de las actividades primarias, la Logística interna y externa, así como también Servicio (al cliente) y Marketing y ventas, son las que aportan mayor valor a la compañía. Dentro de las Actividades secundarias, destacan Infraestructura y Compras, ya que prestan apoyo a las destacadas anteriormente y son claves para el sector en el que opera Redolfi.

Matriz FODA

Tabla 1: Matriz FODA empresa Redolfi

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica. - Amplia trayectoria y reconocimiento. Sólida reputación. - Amplia cartera de clientes y zona de influencia. - Amplio surtido de productos a precios competitivos. - Buena relación con sus proveedores. - Servicio al cliente: tiempo de entrega reducido, asesoramiento integral a nuevos comerciantes. - Operaciones de venta con pago contado en el 80% de los casos. - Depósito central de mayor superficie, con ubicación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de crecimiento en el mercado de consumidor final. - Venta de productos de limpieza, higiene y alimentos en alza a raíz de la pandemia.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No hay planificación ni objetivos definidos. - No posee planes estratégicos de marketing o desarrollo de Clientes. - Carece de procesos de control formales de inventario, en todas sus etapas: recepción, almacenamiento y despacho. - Acceso libre a los depósitos de mercadería. - Falta de herramientas de control de gestión, en áreas operativas clave (Compras y almacenes, finanzas, costos). - Comercio electrónico sin desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia fuerte. - Margen de rentabilidad afectado por el contexto inflacionario. - Desaceleración del consumo a causa de la crisis económica que atraviesa el país. - Poder adquisitivo del cliente cada vez menor. - Mercado de consumo de tabaco en baja.

Fuente: elaboración propia, basado en matriz de Albert Humprey y Heinz Weihrich (1982)

Luego del análisis FODA, se concluye que Redolfi posee fortalezas y potencial para afrontar las amenazas que presenta el entorno. Se destaca la oportunidad de aumentar sus ventas ganando mercado del consumidor final. En este sentido representa una gran ventaja los

menores costos operativos que tiene como distribuidor y autoservicio mayorista frente al supermercado tradicional.

Como amenazas, el contexto de crisis que afecta a la sociedad ponen de manifiesto una desaceleración del consumo. A esto se le suma una disminución del margen de rentabilidad en los últimos períodos, por la absorción de mayores costos producto de la inflación. No obstante, el escenario que plantea la pandemia hace que hayan aumentado las ventas de productos de limpieza, higiene y alimentos (INFOBAE, 2020) aunque los especialistas advierten que este repunte posiblemente no se sostenga a corto plazo.

A largo plazo, una amenaza que no debe desatenderse es la disminución de consumo de tabaco. Según el informe del INDEC (2012), el decrecimiento de la población fumadora es sostenido desde el año 2005 y de manera inversa la publicidad persuadiendo a los fumadores para dejar este hábito aumentó considerablemente.

Respecto de las debilidades, es de vital importancia que la empresa se plantee una estrategia sólida para hacer frente a estas amenazas mencionadas, sobre todo por la fuerte competencia que posee. Algunos de sus competidores como Parodi Mayorista -que opera en Rosario y Córdoba- están desarrollando la venta *on-line*, con páginas web actualizadas, fomentando canales de comunicación ágiles como *WhatsApp*.

Respecto de la gestión y el control, también se manifiesta como una fuerte debilidad el hecho de no tener software de gestión. Implementar estas herramientas les permitiría evitar pérdidas por errores o vencimientos, segmentar a sus clientes y controlar mejor sus costos, entre otras ventajas.

Como conclusión de este análisis, se fortalece la idea de que un Plan estratégico a mediano plazo daría sustento y dirección a la empresa para desarrollar mercados haciendo uso de sus fortalezas, aumentando su rentabilidad y neutralizando las amenazas.

Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: elaboración propia basado en Ansoff (1965)

Aplicando la herramienta Matriz de Ansoff, el cuadrante de estrategia que aplica la empresa es la de Desarrollo de mercados: identificar nuevos mercados con sus productos actuales. La empresa está bien posicionada, aunque no tiene segmentación, mercado objetivo o un perfil detallado de sus clientes. Diferenciarlos de acuerdo a su tamaño, rubro e importancia es crucial para entender sus necesidades específicas y poder detectar aquellas latentes. Esto debe complementarse con una campaña de marketing planificada, con presencia en redes sociales y una web actualizada.

Otro posible cuadrante a desarrollar sería el de Penetración de Mercado, considerando como una oportunidad emergente la nueva realidad que plantea la situación post-pandemia respecto de las medidas de higiene y desinfección en hogares y comercios. Redolfi tiene posibilidades de incrementar la participación de mercado a través de su amplio portfolio de productos de limpieza.

Marco teórico

Para sustento teórico del presente reporte de caso se aborda el análisis de los autores que trabajan el instrumento planificación Estratégica, seleccionado como eje fundamental para abordar la problemática planteada. En primera instancia se expone un análisis del concepto de teóricos referentes, para entender el proceso dialéctico del concepto a través del tiempo. Seguidamente, se expone el modelo de aplicación de la estrategia, que traduce en hechos la teoría. Por último y con el objetivo de contextualizar la temática del trabajo al rubro en el que opera la empresa, se avanza a lo particular mencionando el concepto de mayorista y la situación de este rubro en Argentina.

Durante los últimos 20 años, el concepto de planificación estratégica ha evolucionado y se ha retroalimentado hasta convertirse en la actualidad en una herramienta que supera la analogía con la estrategia militar de sus orígenes, para definirse actualmente desde una mirada multidimensional (Benavides Espinosa, Buenaño Cabrera y Maldonado-Mera, 2017).

Alfred Chandler, a principios de los años 60, considera la estrategia como un instrumento que permite a la empresa determinar metas básicas a largo plazo, tomando en consecuencia cursos de acción acordes a esas metas y asignando los recursos necesarios para alcanzarlas. Este autor, plantea el paradigma estrategia-estructura, resaltando el estrecho vínculo que existe entre la estrategia que la empresa decide y el tipo de organización que establece en consecuencia para llevar al cabo la misión estratégica (como se citó en Benavides et al., 2017)

Años más tarde, Peter Drucker (1986) enriquece este concepto resaltando la necesidad de identificar las estrategias necesarias para cada área funcional de la organización, generando una pirámide de estrategias interdependientes que, ejecutadas de forma coordinada, conformen un conglomerado de acciones para lograr un objetivo común. Para este autor la planificación estratégica requiere más responsabilidad que técnica, implica una cuota de intención, análisis, imaginación y juicio.

Drucker agrega que la planificación estratégica no permite prever el futuro, pero es necesaria si la organización quiere proyectarse a futuro. Este aporte que en el mundo actual resulta una obviedad, no se hizo visible hasta 1970, durante una crisis de la industria del petróleo: hasta ese momento la herramienta se aplicaba de forma dogmática, sin considerar las restricciones e imponderables de cada situación.

Avanzando hacia referentes contemporáneos de gran influencia en el mundo académico y de negocios, destacan los aportes de Michel Porter y Henry Mintzberg. Ambos han sido críticos con la formulación y eficacia de la planificación estratégica hasta los años 90 (Moore, 2011). Ambos, además, coinciden en disgregar la planificación de la estrategia, aunque operen con éxito de manera conjunta.

Porter aborda la formulación de la estrategia desde un enfoque deliberado, considera que en un presente globalizado e hipercompetente, la estrategia requiere eficacia operacional (Porter, 2011). Mintzberg, en cambio, hace hincapié en la estrategia emergente (Moore, 2011), que complementaría a la estrategia deliberada como plantea Porter, para arribar al logro de la estrategia que realmente sirve a los objetivos de la empresa y, en definitiva, a su trascendencia.

Según Moore (2011) la definición de Mintzberg es la que presenta más adaptabilidad a escenarios cambiantes: teniendo una *perspectiva* definida, la organización logrará formalizar la estrategia emergente con rapidez, adaptándose a los desafíos que surjan. Es a través de las 5P's de la estrategia (Mintzberg, 1987) como las organizaciones lograrán arribar a la perspectiva y consecuentemente, a su estrategia. Las 5P's se refieren a plan (previo a las acciones, premeditado), pauta de acción (maniobra), patrón (qué comportamiento se quiere producir), posición (en el contexto), perspectiva (lo que define a la organización, su identidad).

Como modelo para aplicar la estrategia, destaca en claridad y síntesis el expuesto por Fred David. En su manual *Conceptos de Administración estratégica* (2013) se describen los pasos a seguir según se detalla a continuación: desarrollar la declaración de misión y visión; establecer objetivos a largo plazo; generar, evaluar, y seleccionar las estrategias; implementar las estrategias seleccionadas para cada área de la organización; medir y evaluar el desempeño por medio de auditorías.

Para el caso tratado en este reporte, se opta por el concepto de Planeamiento estratégico descrito por Henry Mintzberg, dado que se adapta a escenarios cambiantes y abarca un amplio espectro de factores a considerar para elaborar la estrategia. El aporte de los autores Chandler y Drucker brindan el sustento necesario para entender la evolución del concepto de estrategia, aunque no se consideran suficientes para identificarlos con el objetivo de este trabajo.

La posición de Porter con una estrategia deliberada, tiene un carácter más estático, motivo por el cual raramente coincide con la estrategia que la empresa implementa en realidad. En contraposición a ello, la estrategia emergente tal como la propone Mintzberg es más espontánea en su ejecución, siendo el resultado de actos y comportamientos de los integrantes de la

organización. Respecto del modelo para implementar la estrategia se tomará como referencia el propuesto por Fred David, por su claridad y simple aplicación.

Philip Kotler (2013) realiza una diferenciación del servicio mayorista: mayorista de servicio completo (mayoristas comerciantes y distribuidores industriales) y de servicio limitado. En esta última categoría hay una subdivisión, de las cuales se destacan para el fin de este trabajo *cash and carry* (se paga en efectivo y se lleva el producto) y Mayoristas de pedidos por correo o Web.

Los mayoristas, como todos los mercados, deben decidir sobre las combinaciones de productos y servicios, precios, promoción y plaza. Según Kotler, agregar valor a través de la eficiencia y eficacia de todo el canal de marketing se traduce en forjar relaciones con los clientes.

El comercio mayorista en Argentina ha ganado mercado desde la crisis del 2001. Esta tendencia se mantiene después de la crisis y se acentúa. Si bien en los últimos 20 años el país no se vio inmerso en crisis de similares características a la del 2001, el consumidor ha cambiado sus hábitos de compra, prefiriendo beneficios de ahorro al final de su ticket antes que comodidades como anaqueles atractivos y superficies con aire acondicionado (Insua Shanly, 2018). El sector ha sido consecuente y agregó valor en su mix de marketing para hacerlo más atractivo y captar definitivamente un segmento del mercado.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa Redolfi tiene la necesidad de incrementar sus ventas para poder aumentar su rentabilidad. En este sentido, la formulación de una estrategia le permitirá principalmente encaminar la organización a lograr este objetivo. Como se explicó en el marco teórico, los decisores de la organización deberán hallar cuál es la estrategia emergente sobre la que basarán sus planes en todos sus niveles operativos y, además, dotar de eficiencia y eficacia a la estructura. Como consecuencia, será más sencillo mejorar el nivel de ventas por aprovechamiento de nuevos mercados, ya que esta característica será una ventaja competitiva que hará a la organización más atractiva.

En el análisis FODA, se observan como fortalezas destacables la sólida trayectoria y reputación, complementadas con una ubicación estratégica de sus depósitos. Además, la empresa posee una amplia cartera de clientes y zona de influencia. La buena relación con sus proveedores le permite tener un interesante portfolio de productos a precios competitivos, que sumados a un cuidado servicio al cliente, lo posicionan como una empresa confiable.

Respecto de las oportunidades resalta como la más inmediata la venta de productos de limpieza, higiene y alimentos en alza, a raíz de la pandemia. Esta situación permite concatenar el desarrollo del mercado de consumidor final, otra oportunidad que trascenderá el pico de consumo provocado por el brote de Covid-19. Redolfi posee superficies que pueden brindar este servicio, adaptándose fácilmente.

Como debilidades, se halla la falta de planificación y objetivos, de la que se desprende la carencia de estrategias de marketing o desarrollo de clientes. En relación a ello, se detecta además que no se ha desarrollado el comercio electrónico, algo que en el contexto actual representa una gran desventaja.

Las amenazas son una competencia fuerte y un margen de rentabilidad seriamente afectado por el contexto inflacionario. Se suman en importancia la crisis económica que atraviesa el país (y acentuó aún más la cuarentena decretada por el Gobierno nacional a raíz de la pandemia), afecta el poder adquisitivo del consumidor.

Justificación del problema

De los principales hallazgos que arroja el análisis FODA y el resto de las herramientas utilizadas se desprende que la empresa posee sólidas ventajas competitivas que le permitieron hasta ahora neutralizar sus debilidades. El mercado en el que opera Redolfi ofrece oportunidades de crecimiento, desarrollando nuevos clientes y penetrando el mercado.

Lo anteriormente planteado justifica la necesidad de implementar un plan estratégico de ventas: en contextos de crisis como el actual, no poseer una planificación hará que la empresa sea incapaz de aprovechar las oportunidades de aumentar sus ventas y mejorar su rentabilidad. Tampoco podrá resolver de manera ágil los imprevistos y problemas que pudieran presentarse.

La implementación de un plan estratégico subsanará la falta de datos sólidos para tomar decisiones como, por ejemplo, la segmentación de clientes, el retorno que brindan las campañas publicitarias que realice la empresa y aunará esfuerzos a través de las charlas de sensibilización que se brindará al equipo de trabajo. Permitirá trazar una hoja de ruta hacia la consecución de su objetivo principal, estableciendo acciones claras y medibles, sino también y no menos importante, trascender y consolidarse.

Conclusión diagnóstica

Habiendo determinado que existen oportunidades para desarrollar el mercado y ganar rentabilidad, es fundamental poder controlar aspectos claves que impulsen el crecimiento de la empresa y la preserven de las amenazas del entorno. Para lograr este cometido es necesario diseñar un plan estratégico basado en la identidad o perspectiva de la empresa, que represente una hoja de ruta para todos los integrantes de la organización. Para delimitar el alcance de este trabajo, se hará foco en el desarrollo de una estrategia de marketing y ventas.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico de ventas para la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, para mejorar la rentabilidad en un 20% durante el período 2021-2022, utilizando como indicador de desempeño el margen de utilidad bruta anual.

Objetivos específicos

- Aumentar en un 15% la fidelización de los clientes para el primer semestre del año 2021, utilizando como indicador la frecuencia de compra, a fin de mejorar la interacción y conocimiento de sus necesidades.
- Generar impacto de marca de un 30% anual a través de la presencia en redes sociales y diseño de página web responsiva para junio de 2021, utilizando como indicador de logro el aumento de interacciones por usuario a través de informes de *google analytics* y de redes sociales.
- Capacitar a la totalidad del equipo en aspectos relacionadas al plan estratégico para el primer trimestre del 2021, utilizando el índice de capacitación como métrica de avance, a fin de potenciar la fuerza de ventas de la empresa.
- Incrementar crecimiento de la empresa en un 10% para noviembre de 2021, utilizando como indicador la comparación del crecimiento de ventas de la empresa respecto del crecimiento de la economía del período.

Alcance

Geográfico: El presente Plan estratégico de ventas tiene como alcance la organización Redolfi ubicada su casa central en la localidad de James Craik, y a sus cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Temporal: Con el fin de delimitar la propuesta a las dimensiones de este trabajo, se enfocarán las acciones en el 1° año de dicho plan, con el supuesto de que se comienza a asesorar a la empresa en agosto de 2020. Para el segundo año se repetirían las actividades que llevarían a replicar el logro de los objetivos de venta, generando una rentabilidad sostenida para 2022.

Diagrama de Gantt

Tabla 2: Diagrama de tareas propuesto

Año	2020																				2021																				Responsable				
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Enero				Febrero				Marzo				Abril					Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
	Semanas										Acciones																																		
1	Capacitación a todo el personal sobre misión, visión y valores																																												
2	Comunicar al sector ventas los objetivos y acciones del plan estratégico de ventas																																												
3	Segmentar los clientes actuales por rubro y monto de facturación																																												
	Relevar clientes potenciales en las zonas de influencia de la empresa																																												
4	Diseñar e implementar encuesta de satisfacción y relevamiento necesidades de clientes																																												
5	Análisis de resultados y ajuste																																												
6	Rediseño de página web y diseño de campaña on-line																																												
7	Difusión entre los clientes actuales y potenciales sobre el uso y ventajas de la web																																												
8	Seguimiento y evaluación del plan para retroalimentación																																												
9	Reuniones y puesta en común con equipo de ventas																																												
10	Comunicación de resultados y ajuste																																												

Se describen a continuación de forma breve las acciones:

1. Capacitación a todo el personal sobre la estrategia emergente de la empresa: esta acción permitirá que toda la organización esté alineada al objetivo general. Si bien se trabajará específicamente con el equipo de ventas, se requiere como punto de partida sensibilizar respecto de la misión, visión y valores a toda la organización, para generar la sinergia y empuje necesario al equipo de ventas.
2. Comunicar al sector ventas los objetivos y acciones del plan estratégico de ventas: en este punto se trabajará comunicando los objetivos específicos y las acciones del plan, junto con los indicadores que se utilizarán para evaluar la consecución de los resultados del equipo, que se compartirán en futuros encuentros de seguimiento.
3. Segmentar los clientes actuales por rubro y monto de facturación: con esta acción se logrará actualizar base de datos y ponerla en valor, ordenar la cartera de clientes para poder trabajar en el incremento de ventas, según rubro y monto de facturación.
Relevar clientes potenciales en las zonas de influencia de la empresa: cada vendedor relevará los comercios de su zona discriminando entre los clientes actuales y potenciales. De esta forma el vendedor preparará bajo la supervisión del Gerente de Ventas una estrategia de abordaje para captar este porcentaje de mercado (visita comercial, portfolio de productos de interés, etc.).
4. Diseñar e implementar encuesta relevamiento necesidades de clientes: las encuestas deberán ser diseñadas por el Gerente de Ventas con el asesoramiento del consultor y aprobación de la Gerencia General. Serán breves y se implementarán mediante llamado telefónico a Responsables de Compras de los clientes identificados, en el caso de no poder realizarse en persona. Apuntará a medir la satisfacción del cliente actual y relevará necesidades.
5. Análisis de resultados: aquí el Gerente de Ventas deberá interpretar, junto a Gerencia General los datos que arrojen las encuestas para trabajar en la fidelización de los clientes actuales, ajustando problemas de satisfacción acerca del servicio que surgieran y personalizando el portfolio de productos a cada necesidad. Respecto de los potenciales, se harán visitas presenciales para relavar sus datos, ofrecer productos y establecer lazos comerciales.
6. Rediseño de página web y diseño de campaña on-line: esta actividad es clave para desarrollar la presencia de marca y captar mercado del consumidor final. Para el diseño de la campaña en redes se utilizará el marco estratégico que proveen la misión, visión y valores, trabajando no sólo en la búsqueda de promoción y ventas, sino en la relación con

la comunidad, para poner en valor el prestigio y valores de la organización. Se contratará a una agencia de medios, bajo la supervisión del Gerente de Ventas. La web se renovará para convertirla en una herramienta de venta on-line, sumando los catálogos actualizados y una tienda nube.

7. Difusión entre los clientes actuales y potenciales sobre el uso de la web: con esta herramienta se busca agilizar el proceso de venta a través de las ventajas de la virtualidad. Se espera lograr un equipo de ventas más eficaz y ganar tiempo para desarrollar nuevos clientes. El equipo de ventas será el encargado de promover esta herramienta entre los clientes.

8. Seguimiento y evaluación de resultados del plan para retroalimentación: de acuerdo a los indicadores establecidos, Gerencia General y Ventas analizarán resultados para ajuste.

9. Reunión y puesta en común con equipo de ventas: como resultado de la acción 8 se realizará una puesta en común con todo el equipo de ventas para escuchar sus percepciones que complementarán los datos de los indicadores.

10. Comunicación de resultados y ajuste: en este caso se hará partícipe a toda la organización.

Recursos

Para la implementación del plan se mantiene la misión, visión y valores de la empresa, ya que se considera que sólo necesitan de un plan estratégico que los doten de sentido. Siguiendo la línea teórica de estrategia emergente de Minzberg, la visión misión y valores que ya propone Redolfi permitirán afrontar como organización los cambios que plantea el entorno. Se mencionan a continuación dichos elementos del Marco estratégico de la Empresa (CANVAS, 2020) que serán la base de la estrategia de ventas para ganar rentabilidad.

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”.

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”.

Valores

“Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.”

“Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.”

“Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.”

“Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.”

“Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.”

“Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).”

“Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.”

Presupuesto

Tabla 3: Plan estratégico de ventas con recursos y acciones valorizadas

Plan estratégico 2020- 2021		Recursos				
Acción	Técnicas e instrumentos utilizados	Material	Humano	Tecnológico	Financiero	Detalle
1 y 2	Charla de sensibilización	Uso del marco estratégico de la empresa para diseño de la charla. Uso de espacio de la compañía para dar la charla.	Gerente General, Gerente de Ventas, Consultor asesor.	Notebook de la empresa y proyector	\$ 15.500,00	Mini proyector y pantalla (1)
					\$ 27.000,00	Costo oportunidad por 1 hora de capacitación impartida durante 8 semanas a 20 personas (2)
3	Relevamiento de información, base de datos	Base de datos, resúmenes mensuales de facturación	Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Ventas.	Uso de sistemas utilizados por la empresa	\$ 268.000,00	Costo de oportunidad por 2 horas al día de dos Gerentes durante 4 semanas (2)
4	Encuesta	Plantilla de Google forms. Base de datos con contactos telefónicos	Consultor asesor, Gerente de ventas y vendedores designados	Teléfono. Computadora para carga de datos.	\$ 268.000,00	Costo de oportunidad por 2 horas al día de un Gerente durante 8 semanas (2)
6 y 7	Redes sociales. Web.	Tienda nube para Web. Facebook Ads. Google Ads.	Agencia de medios, Gerente de ventas	Computadora	\$ 120.000,00	Costo anual Agencia de Medios (3)
					\$ 84.000,00	Costo anual Tienda Nube (4)
					\$ 50.000,00	Costo rediseño web, único pago (5)
					\$ 360.000,00	Costo anual publicidad en redes sociales (6)
Asesoramiento para diseño e implementación de la estrategia (capacitaciones, encuesta, seguimiento)		Marco estratégico de la organización. Datos relevados para cada actividad	Acompañamiento Gerente General, Gerente de Ventas	A definir	\$ 86.350,00	Costo por asesoramiento inicial para diseño de estrategia de ventas y tres acompañamientos al cierre de cada trimestre (7)
Inversión total estimada con impuestos					\$ 1.278.850,00	Pesos argentinos, con impuestos
Inversión total estimada libre de impuestos					\$ 1.056.900,83	Pesos argentinos, sin impuestos
Inversión total libre de impuestos con ajuste por inflación 45% (acumulado 2º semestre 2020 + 1º semestre 2021)					\$ 1.532.506,20	Pesos argentinos, sin impuestos

Referencias sobre el presupuesto

- (1) Valor publicado en Bidcom: <https://www.bidcom.com.ar/proyectores/kit-mini-proyector-gadnic-optimus-1200-lumenes-pantalla-100%e2%80%b3-tripode>
- (2) Para estimar un valor de referencia se dividió el total de sueldos y jornales de 2018 en 12 meses. Del resultado mensual se tomó el 20%, estimado como porcentaje correspondiente al área gerencial de la masa salarial mensual de ventas. Se dividió este resultado en 160 horas al mes (5 días laborables semanales* 8 horas de jornada*4 semanas) para obtener el valor hora. El asesor sólo ayudará a diseñar la capacitación, la cual será dictada por Gerencia General y Gerencia de Ventas, motivo por el cual se estima el costo de oportunidad de las horas invertidas.
- (3) Agencia de Medios: presupuesto mensual para gestión de redes sociales (diseño de campaña, calendarización mensual, placas Facebook, Instagram, con análisis de sus métricas y Google Analytics, mantenimiento web) de \$ 10.000 final, facilitado por Agencia Mantra de Comodoro Rivadavia, Chubut, Argentina. Junio 2020.
- (4) Tienda nube: se inserta en la web de la empresa. Valor de referencia plan mensual Avanzado extraído de: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>.
- (5) Rediseño Web responsiva: facilitado por Agencia Mantra de Comodoro Rivadavia, Chubut, Argentina. Junio2020.
- (6) Publicidad: se estiman \$30.000 mensuales para Facebook, Instagram y Google Ads. En este caso es valioso aclarar que es factible re-direccionar parte del presupuesto ya existente a la publicidad on-line, ya que se estima que aportará más a la estrategia que la publicidad en prensa escrita o radios.
- (7) Asesor: fuente Consejo Profesional de Ciencias económicas de Córdoba, resolución 74/19 (CPCE Córdoba, 2019). Se toma como valor de referencia 10 módulos para asesoramiento inicial y diseño del plan estratégico de ventas (\$15.700), con 5 módulos para cada acompañamiento al cierre del trimestre (\$7.850*3).

Cálculo de ROI

Para el cálculo de este indicador se tomó como valor de referencia el Resultado final del ejercicio 2018 (Información financiera caso Redolfi, CANVAS, 2020).

Para proyectar a valores 2020, 2021 y 2022 necesarios para el cálculo del ROI, se sumó la inflación 2019 (INDEC, enero 2020) y luego la inflación proyectada para períodos 2020, 2021, 2022 (Relevamiento de Expectativas de Mercado, BCRA, mayo 2020).

Tabla 4: Ajuste de resultados según inflación proyectada

Resultado final ejercicio anterior	% inflación	Valor monetario	Resultado ejercicio ajustado	Año
\$ 6.195.536,11	53,8	\$ 3.333.198,43	\$ 9.528.734,54	2019
\$ 9.528.734,54	43,3	\$ 4.125.942,06	\$ 13.654.676,60	2020
\$ 13.654.676,60	41,1	\$ 4.751.827,46	\$ 18.406.504,06	2021
\$ 18.406.504,06	34,8	\$ 6.405.463,41	\$ 24.811.967,47	2022

Fuente: elaboración propia

El Resultado del ejercicio ajustado será la referencia de cálculo para estimar el 10% de rentabilidad esperada para 2021 y 2022.

Tabla 5: Comparativa de resultados

Año	Resultado final del ejercicio proyectado, sin plan estratégico	Objetivo de rentabilidad del Plan estratégico de ventas	Resultado final del ejercicio proyectado, aplicando plan estratégico
2021	\$ 18.406.504,06	10%	\$ 20.247.154,46
2022	\$ 24.811.967,47	10%	\$ 27.293.164,22

Fuente: elaboración propia

Siendo el cálculo del ROI:

$$\left[\frac{(\text{Valor obtenido de beneficio} - \text{Valor total de la Inversión})}{\text{Valor de la Inversión}} \right]$$

Período 1

El retorno de la inversión para el primer año de aplicación del plan se traduce en 0,20 centavos por cada peso invertido en el mismo o expresado en porcentajes, del total invertido, el retorno es de un 20%.

$$\left[\frac{(\$ 1.840.650,41 - \$1.532.506,20)}{\$1.532.506,20} \right] * 100 = 20\%$$

Período 2

Para el cálculo de ROI del segundo año, se considera un valor de costo de inversión del proyecto con un 21,1% de ajuste inflacionario proyectado para 2º semestre 2021 y un 34,8% para 2022. Se descuenta además de este valor los ítems que sólo se requieren en el Período 1: proyector y pantalla, asesoramiento inicial, rediseño página web. De esta forma se obtiene un ROI más confiable. Según el cálculo, por cada peso invertido se obtiene un retorno de 0,59 centavos. Expresado en porcentaje, el retorno del total invertido es de un 59%

$$\left[\frac{(\$ 2.481.196,75 - \$1.553.975,62)}{\$1.553.975,62} \right] * 100 = 59\%$$

*Evaluación de impacto de la implementación**Indicadores*

Margen de utilidad bruta anual: Se llevará el control de la evolución de este indicador de forma trimestral, a fin de realizar los ajustes que sean necesarios en el plan de ventas para la consecución del objetivo general y comparando los resultados respecto del período anterior.

$$\left[\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas}} \right]$$

Frecuencia de compra anual: este indicador permite conocer el comportamiento de los clientes para segmentarlos entre habituales y ocasionales. Con este indicador se podrán diseñar campañas para fidelizar y penetrar el mercado.

Número de compras totales por cliente período

Métricas de Facebook y Web: a través de los reportes de las redes y *Google Analytics* se podrá determinar en forma directa el impacto de cada campaña y el retorno de lo invertido.

Índice de Capacitación:

$$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal presupuestado a capacitar}} * 100$$

Ventas promedio por empleado:

$$\frac{\text{Total venta empleados}}{\text{Total de vendedores}}$$

Índice de crecimiento: comparaciones del crecimiento de ventas de la empresa con tasa de crecimiento de la economía.

(Crecimiento PIB v/s Crecimiento Ventas)

Seguimiento de los resultados

Tabla 6: Cuadro de control para el seguimiento y consecución de los objetivos

Aspecto a Evaluar	Indice de medida	Medida correctiva	Responsable
El margen de utilidad bruta anual crece a razón de un 10% anual	Hasta un 50%	Revisar que la planificación de ventas se esté implementando correctamente	Gerente General y Gerente de Ventas
	51% a un 70%	Aumentar difusión de ofertas, promociones y frecuencia de visitas	
	71% a 100%	Mantener la estrategia	
La frecuencia de compra anual promedio aumentó en un 15% respecto del año anterior	Hasta un 50%	Hacer foco en las cuentas que no han aumentado su frecuencia para trabajar sobre el motivo	Gerente General y Gerente de Ventas
	51% a un 70%	Aumentar difusión de ofertas	
	71% a 100%	Mantener la estrategia	
Aumentar el impacto de marca en un 30%	Hasta un 50%	Revisar la segmentación y difusión de las campañas	Gerente de Ventas y Agencia de medios
	51% a un 70%	Implementar promociones o llamados a la acción con los seguidores	
	71% a 100%	Mantener la estrategia	
Capacitación de la totalidad del personal sobre misión, visión y valores	Hasta un 50%	Consultar el motivo de la falta de avance en la ejecución	Gerente General y Gerente de Ventas
	51% a un 70%	Generar conciencia sobre la importancia de la capacitación	
	71% a 100%	Continuar con la capacitación	
Capacitación de la totalidad del equipo de ventas sobre el plan estratégico de ventas	Hasta un 50%	Consultar el motivo de la falta de avance en la ejecución	Gerente de Ventas
	51% a un 70%	Generar conciencia sobre la importancia de la capacitación	
	71% a 100%	Continuar con la capacitación	
Las venta promedio por empleado se incrementó en un mínimo del 5%	Hasta un 50%	Revisar con el equipo de ventas las acciones realizadas	Gerente de ventas
	51% a un 70%	Verificar por zona o vendedor para enfocar las acciones	
	71% a 100%	Mantener la estrategia	
La empresa ha logrado un crecimiento del 10% respecto del año anterior	Hasta un 50%	Revisar que la planificación de ventas se esté implementando correctamente. Analizar el resultado con el PBI	Gerente General y Gerente de Ventas
	51% a un 70%	Aumentar difusión de ofertas, promociones y frecuencia de visitas	
	71% a 100%	Mantener la estrategia	

Conclusiones y recomendaciones

Redolfi es una PYME familiar cuyo problema urgente es resolver la pérdida de rentabilidad que se incrementa de forma sostenida cada año. La solución que se propuso en la introducción de este trabajo es aumentar la rentabilidad a través de las herramientas que brinda la Planificación estratégica, desarrollando un plan estratégico de ventas.

Implementando diversas herramientas de análisis de macro y micro entorno, se logró recabar la información necesaria para elaborar un plan acorde. En este proceso, a través del resultado de PESTEL se manifiesta la realidad compleja en la que opera la organización: economía en fuerte recesión, presión tributaria, contracción del consumo, avances tecnológicos que se imponen y empujan a las empresas a modernizarse. Todo esto potenciado por los efectos y cambios abruptos que presenta la pandemia de COVID-19 a nivel mundial y en todas las esferas.

El resultado del análisis de industria, visto a través de las 5 fuerzas de Michael Porter, no presenta un escenario sencillo: clientes exigentes que ejercen un gran poder con sus demandas de precios bajos y servicios de excelencia, proveedores con poder de marca y negociación altos, alta rivalidad competitiva y amenaza de potenciales ingresos.

El análisis FODA muestra una organización con sólidas fortalezas y oportunidades de crecimiento. Asimismo, el análisis de la cadena de valor, a pesar de poseer puntos débiles, expone actividades primarias clave afianzadas, como logística y servicio al cliente, bien asistidas por una gran infraestructura y sector de Compras. Por otro lado, la organización posee la ventaja de un marco estratégico muy bien definido y realista.

Consecuentemente, se plantea un plan estratégico de ventas que propone en primer lugar, informar a toda la organización acerca de la misión, visión y valores, en un intento de preparar a todos los integrantes para que exista coherencia y cohesión interna, que a su vez potencie todos los esfuerzos del equipo de ventas. El resto del plan presenta acciones que no requieren fuertes inversiones y brindan retornos en el corto plazo. Se destaca además que en la actualidad Redolfi invierte grandes sumas en publicidad, esta propuesta reencauza los recursos invertidos de manera que sirvan a los objetivos de su estrategia y tengan retorno. Como contrapartida, demanda un alto grado de compromiso, y por ello requiere el liderazgo de la Gerencia General y Comercial. Solo así se logrará generar el impacto esperado y se alcanzarán los objetivos.

En segundo plano, aunque no menos importante, las acciones como modernizar la web y abrirse a redes sociales apuntan a posicionar a Redolfi. Darse a conocer ante la sociedad, no sólo como una empresa con ánimo de lucro, sino como un actor comprometido con la comunidad en la que opera. La gestión de redes y la web permitirán un alto grado de interacción con el cliente y la sociedad en general, aumentando el poder de la marca y poniendo en valor las acciones de responsabilidad social que la empresa realiza desde hace años.

Por todo lo expuesto, se concluye que este trabajo representa un valioso aporte a aquellas pymes de similares características que se encuentran en una meseta en su crecimiento por ver mermada su rentabilidad. Este es un ejemplo de que los conceptos de planificación estratégica y de estrategia emergente son herramientas que pueden aplicarse para resolver las necesidades de una pyme familiar. De fácil implementación, pueden adaptarse a la realidad de cualquier empresa y son imprescindibles como guía hacia la consecución de objetivos de crecimiento y permanencia en entornos tan cambiantes como el actual.

Finalmente, se confirma el postulado de Mintzberg: teniendo una perspectiva definida, la organización logrará formalizar la estrategia emergente con rapidez, adaptándose a los desafíos que surjan. Esta es una muestra de que la planificación estratégica en el área de ventas de una pyme (o cualquier área) favorece el ordenamiento natural, permite cierto grado de previsibilidad, apuntalando y direccionando esfuerzos.

Recomendaciones

Durante el estudio del caso se detectaron problemáticas de campo cuyo abordaje no es la intención de este trabajo, pero se deja constancia porque podrían ser tratados en un segundo momento de análisis o como extensión de esta propuesta de implementación de plan estratégico. Se detallan a continuación las recomendaciones:

- Aplicar la estrategia en todos los niveles y áreas de la organización para potenciar resultados. La empresa posee un marco estratégico claramente definido, sólo resta instaurarlo como punto de partida de los planes y objetivos de todas sus áreas.
- Analizar en profundidad la dinámica y gestión del área de almacenes, concretamente manejos de stock e inventarios. La empresa maneja grandes volúmenes de mercadería y la implementación de procesos formales la haría más eficiente.
- Implementar controles de gestión para toda la organización. Debido a las dimensiones de la empresa y a sus objetivos de crecimiento, es necesario profesionalizar y estructurar formalmente la gestión de la misma. Aquí se detectan dos ejes que abordar: el diseño de un

organigrama y análisis de puestos para ejercer contralor de las actividades de cada sector y por otro lado analizar la incorporación de un software de gestión que integre compras, ventas, almacenes y facturación. Esto permitiría además conformar bases de datos confiables para fines comerciales e informes contables con más facilidad.

Nuevas discusiones

Concluida la realización de este reporte de caso, es importante hacer mención de nuevos temas relacionados con el ámbito de la Pyme familiar del espectro de Redolfi que exceden la capacidad de este trabajo final, pero se considera importante registrar para futuros trabajos sobre casos similares:

- Objetivos de Desarrollo Sostenible y el compromiso de la pyme: la responsabilidad social debe transformarse en el núcleo de la pyme y los ODS pueden marcar el rumbo de las empresas familiares, trascendiendo la mera filantropía para evolucionar a la sostenibilidad como modelo de negocio.
- El traspaso generacional en la pyme familiar: la planificación de la sucesión a largo plazo permite a empresas de este perfil evitar conflictos típicos que desestabilizan y ponen en riesgo organizaciones con gran potencial de perdurar.
- Aplicación de técnicas de Big Data para la toma de decisiones: los grandes volúmenes de información que surgen de los negocios deben ser gestionados para el provecho de la organización. La pyme debe aplicar estas herramientas para mantener sus ventajas competitivas.

Referencias

- Amazon, Lidl y Aldi se cobrarán las próximas víctimas del 'apocalipsis' en EEUU: los supermercados (05 de diciembre de 2017). *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/8339464/05/17/Amazon-Lidl-y-Aldi-arrasaran-con-los-supermercados-de-Wal-Mart-Kroger-o-Target-en-EEUU.html>
- Arnaldo Araya, L. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1), 23-34. doi: 10.18845/te.v11i1.3093
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2020). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), mayo 2020*. Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200529%20Resultados%20web.pdf>
- Benavides Espinosa, K., Buenaño Cabrera, J. y Maldonado-Mera, B. (2017) Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10 (25), 25 – 35. doi: 10.29076/issn.2528-7737vol10iss25.2017pp25-35p
- Casas, X. (19 de marzo de 2020). Los negocios que crecen a pesar del coronavirus: delivery, comercio electrónico, notebooks y productos de limpieza. *INFOBAE*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/los-negocios-que-crecen-a-pesar-del-coronavirus-delivery-comercio-electronico-notebooks-y-productos-de-limpieza/>
- Céspedes Ortiz, L. E. y Sanabria Yanes, J. A. (2019). *Planeamiento Estratégico de la Empresa Comercializadora y Distribuidora RACSER S.A.* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Perú, Santiago de Surco, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15322>
- Consumo en cuarentena: cómo y en qué gastan las familias. (12 de mayo 2020). *Ámbito.com*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/consumo/cuarentena-como-y-que-gastan-las-familias-n5101969>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Drucker, P. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books. E.P. Dutton, a Division of New American Library.

- Fondo Monetario Internacional. (2019). *Data mapper, October 2019*. Recuperado de:
<https://www.imf.org/en/Countries/ARG#countrydata>
- Fundación Observatorio PyME. (2015, mayo). *Informe Especial: Indicadores de Actividad Económica y Producción. Estadísticas industriales oficiales y privadas y desempeño de las PyME*. Recuperado de: https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2015/05/FOP_IE_1504_Indicadores-de-Actividad-economica-y-produccion.pdf
- Herrera, J. (16 de abril de 2020). PBI: anticipan la peor caída de la historia en el II trimestre. *Ambito.com*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/economia/pbi-anticipan-la-peor-caida-la-historia-el-ii-trimestre-n5096002>
- Instituto de Estudios sobre la realidad Argentina y Latinoamericana, Fundación Mediterránea (12 de febrero de 2020), Recuperado de: <http://www.ieralpyme.org/noticias/fuerte-critica-empresarial-suba-tasas-impuestos-8513.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2012). *Encuesta Mundial sobre Tabaco en Adultos 2012*. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/emta_presentacion_resultados.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Índice de precios al consumidor. Diciembre de 2019*. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2019*. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- Insua Shanly, H. (2018). *La Revolución de los Mayoristas y la reacción de los supermercados: caso Walmart*. (Tesis de grado). Universidad de San Andrés.
Recuperada de:
<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16079/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Insua%20Shanly%2C%20Hern%C3%A1n.pdf>

- Kantar Consultora. (2020) *Consumidor 2020. Perspectivas del consumidor argentino frente al nuevo escenario*. Recuperado de: <http://cip.org.ar/consumidor-2020-perspectivas-del-consumidor-argentino-frente-al-nuevo-escenario/>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación. (2019). 2º *Encuesta Nacional de Nutrición y Salud* (p.13). Recuperado de: http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000001565cnt-ennys2_resumen-ejecutivo-2019.pdf
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. doi: 10.2307/41165263
- Moore, K. (2011). Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today? *Forbes*. Obtenido el día 28 del mes de marzo de 2011 desde <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/#7acdee2858ba>
- Nielsen. (2017). *El Canal mayorista en Argentina*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/el-canal-mayorista-en-argentina/>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=7449>
- Segovia, P. A. (2019). *Planificación Estratégica de Multiexpress S.R.L. De la Organización Familiar hacia el Plan Estratégico como herramienta de gestión*. (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16934>
- Sin repunte: en el arranque del año el consumo cayó un 4,8%, con bajas más fuertes en la ciudad de Buenos Aires (20 de febrero de 2020). *INFOBAE*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/20/sin-repunte-en-el-arranque-del-ano-el-consumo-cayo-un-48-con-bajas-mas-fuertes-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>

Valencia Maldonado, G. y Erazo M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3, 335-344. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>