

**Trabajo final de grado**

**Licenciatura en administración de empresas**



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

**Crecimiento impulsado por el desarrollo de nuevos mercados, E-business y su penetración mediante diversificación de productos.**

Alumno: Erico Ezequiel Zampach

DNI: 29.363.296

Legajo: VADM13238

Tutor: Carlos Vittar

Santa Fe, Noviembre 2020

## Resumen

El presente reporte de caso, plantea la implementación de la planificación estratégica en la empresa Redolfi S. R. L con miras a incrementar sus ventas, rentabilidad, y participación de mercado.

Hace ya varios años, la rentabilidad de la industria viene en baja y sumado a la situación de pandemia que se atraviesa, ha causado estragos en factores económicos, políticos y sociales. Aunque no toda esta situación es un panorama desalentador ya que para algunos sectores esto trajo consigo la oportunidad de reinventarse y seguir creciendo.

Del análisis de situación de la empresa se determina que este escenario actual representa un contexto propicio para Redolfi que, apalancándose en sus fortalezas, trabajando sobre sus debilidades e introduciendo herramientas de innovación tecnológica como pieza clave para el crecimiento, las posibilidades de alcanzar el éxito son elevadas.

El Concepto principal del marco teórico señala que la estrategia no se puede definir desde un enfoque estático, sino desde una mirada dinámica, donde la herramienta de planificación estratégica permite a la empresa prepararse con antelación a situaciones que podrían presentarse en el futuro y esta está ligada directamente con la forma de estructura organizacional adoptada.

Del diagnóstico realizado se deriva en la propuesta presentada a continuación donde se definen los objetivos y planes a seguir aplicando estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, nuevos mercados y canales de distribución. Para esto, es clave desarrollar una mirada sistémica y pensamiento estratégicos en los dueños y colaboradores de la empresa, así como también redefinir la visión que los guiaron todos estos años.

Por último, se recomienda que esta herramienta de planificación sea el pilar de los próximos pasos de la empresa de ahora en adelante.

Palabras clave: *Planificación estratégica, innovación, ventajas competitivas, estrategias, mejora continua.*

## **Abstract**

His case report proposes the implementation of strategic planning in the company Redolfi S. R. L with a view to increasing its sales and market share. For several years the profitability of the industry has been declining and added to this, the pandemic situation that is going through has wreaked havoc on economic, political and social factors. Although not all this situation is a discouraging panorama since for some sectors this brought with it the opportunity to reinvent themselves and continue growing.

From the analysis of the company's situation, it is determined that this current scenario represents a favorable context for Redolfi that, leveraging on its strengths, working on its weaknesses and introducing technological innovation tools as a key element for growth, the possibilities of achieving success are elevated.

The main Concept of the theoretical framework indicates that the strategy cannot be defined from a static approach but from a dynamic perspective, where the strategic planning tool allows the company to prepare in advance for situations that could arise in the future and this is directly linked with the form of organizational structure adopted.

The diagnosis made results in the proposal presented below, which defines the objectives and plans to continue applying market penetration strategies, product development, new markets and distribution channels. For this, it is key to develop a systemic view and strategic thinking in the owners and collaborators of the company, as well as to redefine the vision that guided them all these years.

Finally, it is recommended that this planning tool be the pillar of the next steps of the company from now on.

Keywords: Strategic planning, innovation, competitive advantages, strategies, Continuous improve

# Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 Análisis de Situación .....	3
<i>Análisis del macro entorno. PESTEL</i> .....	3
• <i>Factores Políticos:</i> .....	3
• <i>Factores Económicos:</i> .....	5
• <i>Factores Sociales:</i> .....	6
• <i>Factores tecnológicos:</i> .....	8
• <i>Factores ambientales:</i> .....	9
• <i>Factores legales:</i> .....	9
<i>Análisis del Microentorno. 5 fuerzas de Porter</i> .....	10
• <i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	11
• <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	11
• <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	11
• <i>Amenaza de nuevos productos sustitutivos</i> .....	12
• <i>Rivalidad entre los competidores</i> .....	12
<i>Análisis de mercado</i> .....	13
<i>Análisis de la cadena de valor de J.A. &amp; A.J. Redolfi S.R.L.</i> .....	13
• <i>Actividades primarias:</i> .....	14
• <i>Actividades de apoyo:</i> .....	15
<i>Análisis FODA</i> .....	16
<i>Matriz BCG</i> .....	17
Capítulo 2. Marco Teórico.....	19
Capítulo 3. Diagnóstico y discusión.....	23
Capítulo 4 Propuesta.....	25
<i>Misión</i> .....	25
<i>Objetivo general</i> .....	26
<i>Objetivos específicos</i> .....	26
<i>Alcance</i> .....	27
<i>Limitaciones</i> .....	27
<i>Plan de implementación de objetivos Estratégicos</i> .....	27
Plan A.....	27
Plan B.....	30

Plan C.....	32
Plan D.....	34
Plan E.....	35
<i>Costos de consultoría.....</i>	<i>37</i>
<i>Marco temporal del plan de implementación .....</i>	<i>38</i>
<i>Presupuesto de implementación del proyecto.....</i>	<i>39</i>
<i>Evaluación del proyecto de inversión.....</i>	<i>40</i>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>46</b>
<i>Anexo 1 5 Fuerzas competitivas.....</i>	<i>51</i>
<i>Anexo 2 Cadena de valor .....</i>	<i>51</i>
<i>Anexo 3 Matriz FODA.....</i>	<i>52</i>
<i>Anexo 4 Market Share según INDEC y gráfico matriz BCG .....</i>	<i>52</i>
<i>Anexo 6 Consumo por Región primer semestre 2020.....</i>	<i>56</i>
<i>Anexo 7 Encuesta a Supermercados y Autoservicios Mayoristas .....</i>	<i>57</i>
<i>Anexo 8 Ventas Autoservicios Mayoristas .....</i>	<i>58</i>
<i>8.1 Ventas Autoservicios Mayoristas a precios constantes y corrientes y por canal .....</i>	<i>58</i>
<i>8.2 Ventas a precios corrientes y constantes, y variación %. Enero 2019-junio 2020.....</i>	<i>58</i>
<i>8.3 Ventas por grupo de artículos, variación y composición porcentual. Junio de 2020.....</i>	<i>58</i>
<i>8.4 Ventas a precios corrientes por jurisdicción y variación porcentual. Junio de 2020 .....</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 9 Localización de sucursales y casa central.....</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 10 Recursos y presupuestos para la implementación del plan A .....</i>	<i>60</i>
<i>Anexo 11 Recursos y presupuestos para la implementación del plan B .....</i>	<i>62</i>
<i>Anexo 12 Recursos y presupuestos para la implementación del plan C .....</i>	<i>64</i>
<i>Anexo 13 Recursos y presupuestos para la implementación del plan D.....</i>	<i>65</i>
<i>Anexo 14 Recursos y presupuestos para la implementación del plan E .....</i>	<i>66</i>
<i>Anexo 15 Evaluación del proyecto de inversión – Flujo de fondos.....</i>	<i>66</i>
<i>15.1 Flujo de fondos proyectado 1º año .....</i>	<i>68</i>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Planes de acción A – Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total _____</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2 Planes de acción B - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total _____</i>	<i>31</i>

<i>Tabla 3 Planes de acción C - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total</i>	33
<i>Tabla 4 Planes de acción D - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total</i>	35
<i>Tabla 5 Planes de acción E - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total</i>	37
<i>Tabla 6 Presupuesto de desembolso de inversión por año y por planes</i>	39
<i>Tabla 7 Ventas a mayoristas a precios corrientes y constantes por mes</i>	53
<i>Tabla 8 Ventas a supermercados mayoristas a precios corrientes por jurisdicción</i>	53
<i>Tabla 9 Participación en el Mercado, según datos de INDEC</i>	54
<i>Tabla 10 Ventas totales autoservicios mayoristas a precios corrientes y por canal a junio 2020</i>	58
<i>Tabla 11 Ventas por grupo de artículos, junio de 2020</i>	58
<i>Tabla 12 Ventas a precios corrientes por jurisdicción</i>	59
<i>Tabla 13 Recursos y presupuestos plan de acción A</i>	60
<i>Tabla 14 Recursos y presupuestos plan de acción B</i>	62
<i>Tabla 15 Recursos y presupuestos plan de acción C</i>	64
<i>Tabla 16 Recursos y presupuestos plan de acción D</i>	65
<i>Tabla 17 Recursos y presupuestos plan de acción E</i>	66
<i>Tabla 18 Premisas de la implementación</i>	66
<i>Tabla 19 Proyección de horizonte de inflación</i>	67
<i>Tabla 20 Cash Flow de la propuesta</i>	67
<i>Tabla 21 Indicadores de rentabilidad</i>	68
<i>Tabla 22 Desembolso de inversión anualizado</i>	69
<i>Tabla 23 Cash Flow de los primeros 12 meses de la propuesta</i>	70

## **Índice de Ilustraciones**

<i>Ilustración 1 Diagrama de Gantt</i>	38
<i>Ilustración 2 Cadena de valor</i>	51
<i>Ilustración 3 Matriz Foda aplicada a Redolfi</i>	52
<i>Ilustración 4 Matriz BCG y ciclo de Vida del producto</i>	52
<i>Ilustración 5 Matriz Ansoff</i>	54
<i>Ilustración 6 Evolución del consumo por región e industria</i>	56
<i>Ilustración 7 Encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas junio 2020</i>	57
<i>Ilustración 8 Ventas a precios corrientes y constantes periodo enero 2019 a junio 2020</i>	58
<i>Ilustración 9 Localización geográfica Redolfi en Argentina</i>	59
<i>Ilustración 10 Expectativa de inflación anual IPC</i>	67

## Introducción

El presente trabajo surge de la necesidad de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L de buscar un crecimiento exponencial con alcance nacional mediante una estrategia coordinada aprovechando sus ventajas competitivas. Redolfi S. R. L es una empresa familiar que lleva más de 50 años de trayectoria en el sector de la comercialización y distribución de productos de limpieza, alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Su casa central se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, desde ahí se centralizan las actividades de compras a proveedores y el abastecimiento a las sucursales aledañas distribuidas en toda la provincia de Córdoba. Actualmente posee autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto donde comercializa productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros y posee distribuidoras en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La empresa en estos años ha tenido un crecimiento sostenible comercializando y distribuyendo varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. Hoy cuenta con una cartera activa de aproximadamente 6000 clientes, distribuidos en la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La estrategia que vienen utilizando es la óptima para este tipo de canal tradicional de comercialización y es la de diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con liderazgo de costo.

Uno de los problemas de la empresa es que el crecimiento de sus ventas se encuentra estancadas, probablemente por su estructura familiar. Necesita comenzar la transición de una empresa familiar a una gran empresa, con una toma de decisión más profesional. La propuesta de este trabajo es desarrollar e implementar un plan estratégico para lograr una mayor penetración de mercado, desarrollo de nuevos segmentos de clientes, diversificación de su portfolio de productos y desarrollar nuevos mercados nacionales. Se propone partir basándose en las fortalezas actuales y adquiridas por la empresa y trabajar en las debilidades internas para lograr en el mediano plazo un crecimiento sostenido que incremente la rentabilidad, manteniendo las ventajas competitivas y estratégicas que caracterizan a la empresa, “un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Unas de las herramientas sobre la que se va a poner énfasis es el *E-commerce*. A su vez se buscará mejorar procesos internos reduciendo desperdicios en toda la cadena de valor. Se respetará la identidad familiar de la empresa, así como el empoderamiento actual de los empleados que es su ventaja competitiva.

Como antecedentes teóricos, (Armstrong, 1982), afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. Asimismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa. (forehang & Sheshunoff, 2003). (Herter, 1995) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización. Para que la planeación estratégica funcione es importante que la alta dirección planee no solo en el contexto del entorno competitivo presente, sino también en el del entorno competitivo futuro. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Como antecedentes de campo, la planificación estratégica ha permitido que Grupo Bimbo lograra consolidar sus procesos de internacionalización, pudiendo alcanzar el liderazgo global en la panificación industrial y ser una de las mejores empresas alimenticias a nivel mundial, adaptando su logística en cada mercado para poder estar cerca del cliente y que estos pudieran disfrutar su gran variedad de productos innovadores. (Bimbo, 2007).

La estrategia de gestión de Wal-Mart surgida del plan estratégico, le proporcionó una serie de ventajas competitivas, como mejores costos de producto, reducción de costos de manejo de inventario, mejora de variedad y selección de sus tiendas y precio más competitivo para sus consumidores. Esta estrategia basada en data, estar cerca de los clientes y nuevas tecnologías desarrollando el *omnichannel*, le ha ayudado a convertirse en la fuerza dominante en un mercado global altamente competitivo. (Nivel, 2019).

La estrategia digital llevada a cabo por Starbucks se ha instituido como un modelo paradigmático de lo que en la actualidad se conoce como marketing emocional (o experiencial). Este tipo de marketing se basa en una fuerte conexión afectiva entre la marca y el cliente. Partiendo de la base que la mayoría de las decisiones de compra se basan en la emoción y la creación de una conexión emocional con el consumidor. (Vicuña, 2018).



## Capítulo 1 Análisis de Situación

El panorama actual y de los últimos años hicieron que la empresa deba adaptarse a entornos VUCA, situación de pandemia, fuertes competencias por participación de mercado, costos logísticos elevados, nuevas tecnologías y nuevos hábitos de consumo entre otros. Redolfi necesita tomar decisiones inmediatas para seguir estando en el mercado y poder crecer, para esto necesita definir sus estrategias. A partir de instrumentos como PESTEL, 5 fuerzas de Porter y cadena de valor se analizará el entorno de manera sistémica para así luego de la mano de herramientas diagnósticas como FODA, BCG y Ansoff entre otras se confeccionará y podrá en marcha un plan estratégico dirigido a los directivos.

### *Análisis del macro entorno. PESTEL*

- *Factores Políticos:*

El actual gobierno tiene el desafío principal de evitar que la crisis se agudice y llegue a los niveles de la debacle de 2001, la peor en la historia de Argentina. Su *speech* electoral fue dirigido a la recuperación del crecimiento económico, la recuperación del mercado interno, generación de divisas a partir del fortalecimiento de las capacidades productivas, innovadoras y exportadoras de las Pymes, apuntalar el desarrollo social especialmente en los sectores más marginados, privilegiar algunas situaciones de las personas adultas y jubiladas (Plataforma electoral, 2019). La OMS declara una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. Comenzó como una epidemia llamada COVID-19 (OPS, 2020), luego fue categorizada como pandemia. En consecuencia, el presidente dictamina la cuarentena obligatoria a través del Decreto 297/2020, Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, a partir del 20 de marzo del corriente año rigiendo hasta el 31 de marzo del 2020, ampliado hasta la fecha, exceptuando al personal de salud, transporte y venta de alimentos y medicamentos, entre otros servicios esenciales y demás rubros según la fase en que se encuentre cada localidad. Durante más de 150 días desde el inicio de la cuarentena el gobierno tomo diferentes tipos de medidas dentro de ellas se creó un fondo de 1700 millones de pesos para dar respuestas sanitarias, se suspendieron las clases en todo el país, cerraron las fronteras, se creó un comité de crisis por el transporte y la línea 134 para denuncias por incumplimiento de cuarentena. Otras medidas destacadas fueron el congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos, suspensión de los cortes de servicios públicos por falta de pago, créditos a pymes para el pago de salarios, prórroga para obligaciones de este mismo sector y pago extraordinario a personal de fuerzas de seguridad. También se destaca la prohibición de

despidos y suspensiones por 60 días, luego prorrogada. Se instrumentó el Programa de Asistencia Financiera Municipal, se implementó un nuevo sistema para compra de productos por parte del Estado y se creó y luego relanzó Cuidar, el programa de seguimiento sanitario mediante aplicación digital. Se incorporó la telefonía, internet y televisión paga como servicios públicos para congelamiento de sus tarifas, el subsidio de contención familiar para fallecidos por coronavirus, prórroga del pago de derechos de exportación para MiPymes, presento un proyecto de ley impulsando una reforma judicial buscando la ampliación de la justicia federal para diluir el poder de Comodoro Py, entre otras. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Argentina cuenta con un programa de precios cuidados según resolución 1/2020 al cual adhieren supermercados minoristas, autoservicios y supermercados mayoristas que firmaron acuerdos con el Gobierno Nacional (Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaría de Comercio Interior, 2020). A su vez cuentan con un programa de precios máximos para contener la inflación que rigen desde el 20 de marzo pasado cuando la Resolución 100 de la Secretaría estableció categorías de productos de consumo masivo que debían retrotraer sus valores a precios del 6 de marzo, como respuesta a la incertidumbre que generó el impacto de la pandemia por el COVID 19. (Argentina, 2020).

El Gobernador electo de la provincia de Córdoba, Juan Schiaretti, del partido peronismo independiente, acompañó desde un principio la medida tomada por la nación. Actualmente, la provincia se encuentra en Fase 5 y en el cuarto lugar en el orden de infectados en la república argentina con más de 6100 casos y 104 decesos al 25.08.2020, siendo la capital zona de circulación comunitaria del virus (COE, 2020). Por todo esto el gobierno provincial aumentó en el mes de agosto fondos destinados a paliar los efectos del Covid-19, el gobernador, indicó que se elevó el monto de 3.500 a 5.000 millones de pesos (Gobierno de Córdoba, 2020). La institucionalización de la transferencia de fondos de la coparticipación federal a las provincias de la gestión anterior, benefició a un grupo de provincias entre ellas Córdoba, eso le permitió tener un superávit que fue destinado a mejorar la infraestructura. El gobernador anunció programas para intensificar la conectividad de cada una de las localidades de provincia, realización de mejoras en rutas provinciales y la red de rutas secundarias, logrando mejores condiciones y permitiendo la intensificación de la comunicación interna de la provincia. Lleva a cabo un trabajo conjunto con los empresarios cordobeses, en pos de superar las dificultades de la pandemia. (Schiaretti, 2019).

Se estima que 2021 será un año de gran incertidumbre no solo para la Argentina sino para todo el mundo.

Las proyecciones políticas para el próximo año son muy volátiles ya que dependen de varios factores difícil de estimar, entre ellos, performance del gobierno ante la situación de pandemia, acuerdos para acelerar la disponibilidad de vacunas en el país, medidas y planes apuntalando la reactivación de la economía durante y post pandemia entre otros. 2021 es un año con elecciones legislativas y primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias (PASO) y si no se llegara a una satisfactoria respuesta a estas interrogantes se podría desencadenar la tendencia de los argentinos ante situaciones de crisis traducido en voto castigo a los gobernantes.

- *Factores Económicos:*

Con un Producto Bruto Interno (PIB) que cayó de 2018 a 2019 de US\$520 billones a aproximadamente US\$450 billones (2,5%), Argentina sigue siendo una de las economías más grandes de América Latina. Tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. Cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. La pobreza sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil sube al 52,3%. (Banco Mundial, 2020). Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Esta situación impacta directamente en la capacidad de consumo de las personas. Según las últimas encuestas realizadas por INDEC, se puede observar que las ventas en supermercados a precios corrientes para junio 2020 representaron un incremento de 43.8% interanual y a precios constantes con base diciembre 2016, una disminución del 1,5% con respecto a junio de 2019. Por otro lado, en autoservicios mayoristas, las ventas a precios corrientes para junio 2020, representaron un incremento de 50,9% interanual y a precios constantes con base diciembre 2016, un aumento del 5,8% con respecto a junio de 2019. (INDEC, [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar), 2020).

Desde el inicio de la restricción en la circulación a causa del COVID-19, el nivel de consumos básicos y esenciales sufrió picos generando bajas y altas muy pronunciadas. Luego de los crecimientos importantes que se dieron por el comienzo de la cuarentena, el consumo cayó 0,5% en Mayo y ahora 3,2% en Junio. Se observa un 2% de inflación mensual aún cuando la economía está parada. (Scentia, 2020).

En 2019 el BCRA instituyó restricciones en divisas. El gobierno actual adhirió a esto y gravó las compras de divisas para atesoramiento con el Impuesto País del 30%. La cotización de dólar oficial para la venta al 25.08.20 es \$77,75, con el impuesto país es \$101,075, el dólar blue cotiza \$137 (BCRA, [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar), 2020). El IPC de Julio fue del 1,9%, la inflación acumulada a Julio es de 15,8% y la inflación interanual a Julio es del 42,4% (INDEC, [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar), 2020). Para diciembre de 2020, los analistas del mercado proyectaron que la inflación a nivel general alcanzará el 40 %. La tasa de interés publicada por el BCRA actualmente, es del 33% (BCRA, [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar), 2020). El riesgo país escaló a 2180 el 9 de diciembre (Morgan , 2020) y con el fracaso de la negociación de la deuda, volvió a marcar una fuerte suba a 4.082 puntos al 31.03.2020. Al presente, luego del acuerdo con los bonistas que anunció el ministro Martín Guzmán, el riesgo país descendió a 2119. (IProfesional, 2020).

En base a las medidas adoptadas para afrontar el covid-19 en el país se prevé terminar el año con una caída del PBI alrededor del 10%. (BCRA, REM, 2020) Según expertos la actividad económica en 2021 se recuperará alrededor de un 4,8% y un 2,5% en 2022, Siendo esto insuficiente para recuperar la caída total de este año (Gasalla J. , 2020).

Para comprender las limitaciones que enfrenta Argentina para consolidar la senda del crecimiento sostenible en 2021, se deberá considerar una serie de obstáculos como la inflación en alza, se pronostica una tasa interanual mayor a la del 2020 a causa de la emisión desmedida de dinero, el aumento de la devaluación, aumento de tarifas, precios regulados y la normalización de actividades entre otros factores. Se presume que para el próximo año el saldo deficitario va a ser del 4.5%, el 50% menos que el de 2020 ya que no se van a destinar tantos fondos para paliar la pandemia y a su vez se estima que va a aumentar la recaudación de impuestos. Los condicionamientos del FMI ante la deuda también van a ser determinantes del horizonte económico del país.

- *Factores Sociales:*

La población estimada a 2020 es de 45.376.763 habitantes, el incremento de la población argentina respecto del último censo en 2010 es del 12.02%. (INDEC, [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar), 2020) La población proyectada para 2020 en la provincia de Córdoba es de 3.760.450 habitantes, que representa al 8,29% de la población nacional (INDEC, [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar), 2013). Este incremento en la población presenta una oportunidad generando demanda de necesidades básicas a satisfacer. El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 25,9%; en estos residen el 35,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen

al 8,0% de las personas. En la provincia de Córdoba los niveles de pobreza e indigencia se encuentran en nivel exorbitantes, 25,1% de pobreza y 3,7% de indigencia. (INDEC, [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar), 2019). La desocupación es del orden del 19.6% en el segundo trimestre de 2020 y el nivel de empleado informales asciende a 42,8%, estos números se acrecentaron abruptamente por efecto de la pandemia. (Rè , 2020). El gobierno lanzó una serie de medidas, dentro de ellas se encuentra el plan Argentina contra el Hambre que se apoya en el fortalecimiento de las acciones que lleva adelante el Programa Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, implica la promoción y fortalecimiento del acceso a la canasta básica de alimentos en el marco de la emergencia sanitaria, a su vez a causa de la cuarentena obligatoria el gobierno nacional dispuso un ingreso familiar de emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías, en el mes de agosto relanzó PROCEAR, con 9 líneas de créditos diferentes que no solo va a dar acceso a una vivienda sino también va a ser impulsor de la reactivación de sectores productivos del país.

Según informes de gastos relevados por el INDEC, muestra que en la provincia de Córdoba el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa en 22,8% del consumo total de los individuos y el 34,5% de ese consumo se realiza en negocios especializados, el consumo de bebidas alcohólicas y tabaco representa el 2,3%. Las pautas de consumo se modificaron, las compras se realizaban directamente en tiendas mayoristas, reduciendo así las compras en mercados de cercanía, luego a causa del aislamiento volvieron a tener protagonismo los almacenes de barrio. Por otro lado, el efecto cuarentena marcó nuevas reglas de vida que ha llevado a una acentuada expansión de las transacciones electrónicas, se aceleró una tendencia que venía imponiéndose desde hace tiempo y que parece haber llegado para quedarse: el boom del e-commerce y los *e-shoppers*.

El panorama para el próximo año presenta un gran desafío ya que se pronostica una mayor contracción económica y esto podría acrecentarse si el contexto de pandemia se extiende demasiado en el tiempo.

Las medidas que se adopten a nivel país post pandemia determinaran el rumbo futuro, pero si algo se puede proyectar es que este escenario va a resaltar situaciones que ya son un problema real e innegable en la Argentina. La curva de desempleo y pobreza se seguirá ampliando negativamente, la brecha entre clases sociales será cada vez mayor , el consumo de productos de lujo seguirá disminuyendo y el consumo de productos básicos será moderado por los consumidores volcándose a bienes sustitutos o segundas marcas de menor precio y similar calidad. Se divisa un cambio negativo en el estilo de vida de las personas donde se profundizará

la vulnerabilidad de la población y se necesitará políticas y planes bien diseñados para salir adelante.

- *Factores tecnológicos:*

El crecimiento tecnológico en la Argentina ha supuesto una fuente de crecimiento económico para el país. En el primer trimestre de 2020 se registró que el acceso a internet fijo aumentó el 0,3% respecto al primer trimestre de 2019. Por otro lado, los accesos a internet móvil se incrementaron de 2,1% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 1,1%; y los correspondientes a organizaciones acumularon un alza de 10,5%. Otro dato muestra que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar), 2020). El cambio tecnológico es uno de los desafíos más importante que deben enfrentar las empresas, la rapidez con que se suceden los avances en tecnología necesita de liderazgos capaces de afrontar con rapidez y eficiencia esos cambios, no solo a nivel nacional sino a nivel mundial. Un ejemplo es el desarrollo de las redes sociales y su utilización como un canal más de difusión y ventas *E-commerce*. En 2019, la facturación de *E-commerce* creció un 1,5% en términos reales (\$403.278 millones), respecto del año anterior. El 90% de los adultos conectados ya compró online por lo menos una vez, el 66% es un comprador regular. Entre los motivos del uso del *E-commerce*, lidera la facilidad del proceso, la disponibilidad las 24 horas los 365 días al año, el envío a domicilio, el tiempo de demora de la compra, accesibilidad de los productos y descuentos especiales. La categoría de alimentos, bebidas y delivery está entre las 6 más populares. El sector aumentó su facturación un 111% en 2019. (CACE, 2020). Al inicio de este año se introdujo el virus Covid-19 y lo modificó todo, se propagó rápidamente por todo el mundo e impactó en la vida de las personas con cambios que van a perdurar. Uno de ellos, el más significativo, fue la digitalización de lo cotidiano, el uso de Smartphones se volvió una herramienta fundamental. Todo esto para el rubro presenta una oportunidad de desarrollo de nuevos mercados. El canal E-commerce creció en junio un 255%, cerrando el semestre en 141%. (CADAM, 2020).

En varios aspectos la pandemia va a acelerar los procesos de transformación digital, innovación, tecnológicos y de adaptación que va a permitir que el día a día sea cada vez más *online* y *digital*. El crecimiento del comercio electrónico se va a seguir incrementando exponencialmente implicando un cambio en el comportamiento de los consumidores.

Sin embargo, también va a poner de manifiesto una serie de deficiencias y debilidades que existen en el país como la brecha digital entre regiones, la falta de herramientas tecnológicas y zonas sin acceso a internet entre otras.

Las empresas deberán adquirir herramientas para adaptarse a las situaciones de cambios permanentes. En este caso, el statu quo es siempre el siguiente y debemos estar preparados para ello por lo cual, la adquisición de tecnologías deberá ser considerado prioritario para todos los sectores.

- *Factores ambientales:*

Los efectos del cambio climático y la falta de capacidad de manejo de los desastres naturales han generado pérdidas en el sector productivo, destrucción de infraestructura y otros, por lo cual a este gobierno le espera una ardua tarea. Los últimos años se agudizaron muchos de los males que vienen aquejando a los diferentes ecosistemas del territorio argentino. Impactos en el suelo, el clima, la biodiversidad, las fuentes de agua, los bosques nativos, el océano y los conflictos socioambientales demandan una atención inmediata en medio de una profunda crisis económica que necesita generar divisas con urgencia. En Córdoba rige la ley 10208 Política Ambiental Provincial, complementa los presupuestos mínimos establecidos en la Ley Nacional 25.675 -General del Ambiente-, para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia. Esta ley entre otras cosas, regula los proyectos públicos y privados de realización de obras e instalaciones.

Si un horizonte de tiempo estimado que dure el aislamiento sumado a lo ya transcurrido, podría generar en las personas un sentido de urgencia y reflexión con respecto a los estilos de vida y de consumo internalizando sobre el impacto de productos dañinos al medio ambiente y desarrollando preferencias por productos y servicios sostenibles que sean más ecológicos. Los consumidores van a pasar más tiempo en sus hogares y lo usaran en parte para analizar y probar cosas nuevas, por otro lado, relacionar el Covid-19 con la crisis climática y el frágil equilibrio de la tierra.

- *Factores legales:*

El Gobierno nacional reglamentó la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, esta contempla la declaración de la emergencia pública hasta el 31 de diciembre de 2020 para aplicar medidas ante la crisis económica y social y sentar las bases para promover el desarrollo productivo. Esto facultad permite que el Poder Ejecutivo pueda administrar el Estado

en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social. La iniciativa dió origen a la creación del impuesto del 30% sobre la compra en dólares, la suba de la alícuota del impuesto a los bienes personales y sobre los activos en el exterior, congelamientos de tarifas, y facultades para negociar la deuda y contratos con las empresas concesionarias (Decreto 99/2019). (Boletín Oficial 34.268, del 23 de diciembre de 2019).

El marco regulatorio de la actividad mayorista y distribución de productos alimenticios está dado por el “Código Alimentario Argentino”. Complementa: Decreto 815/99. A causa de la pandemia, el gobierno nacional impuso precios máximos de venta a los sujetos alcanzados por la Ley 20.680. Ésta es una de las medidas tomadas para garantizar el abastecimiento y controlar el abuso de precios durante la emergencia sanitaria por el COVID-19. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020). De igual manera, esta situación generó desabastecimiento y perjudicó los márgenes de rentabilidad de las empresas de la industria.

El 1 de Julio de 2020 el gobierno promulgó la Ley de Alquileres mediante el Decreto 580/2020, publicado en el Boletín Oficial, la Ley 27.551 modifica el Código Civil y Comercial de la Nación y establece nuevas reglas para los contratos de alquiler y crea el Programa Nacional de Alquiler Social. Esto beneficiará a los inquilinos, los cuales podrán destinar ese ahorro a satisfacer otras necesidades. En la provincia de Córdoba más del 22% de las familias alquilan su vivienda. Las empresas del rubro podrían empoderarse de esta oportunidad.

Ante un panorama incierto en un contexto VUCA se pueden prever diversos escenarios, aunque basados en patrones históricos el futuro es poco alentador donde las medidas dictadas por el gobierno para contener la suba de tarifas, precios de productos esenciales, prohibición de despidos entre otros se llegara a extender demasiado en el tiempo a causa de la pandemia o como medida para evitar un desfasaje económico va a resultar contraproducente generando inflación reprimida, devaluación encubierta y recuperación económica más lenta que lo previsto.

#### *Análisis del Microentorno. 5 fuerzas de Porter*

Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. (...) sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por 5 fuerzas del entorno inmediato, compuesta por la competencia actual, los productos sustitutos y los potenciales competidores, (competencia horizontal) por un y por el otro, por la fuerza de negociación de los clientes y por la fuerza de



negociación de los proveedores (competencia vertical). (Porter , Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2009). La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas de hacer un análisis de mercado y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. (Ver Anexo 1).

La aplicación de esta herramienta al segmento de comercialización mayorista de distribución de alimentos, fragancias, productos de limpieza y cigarrillos, permitirá conocer la competencia, la rentabilidad del sector y como potenciar las ventajas competitivas aprovechando las oportunidades para así afrontar y minimizar las amenazas.

- *Poder de negociación de los clientes*

Los clientes del sector son en general despensas de barrios, minimercados, kioscos, hasta consumidores finales buscadores de precios, poseen recursos escasos y su volumen de compra son reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería. Estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere ya que el poder de negociar radica en función de los volúmenes de compra. Sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente en productos que no son exclusivos del mismo, la exclusividad de productos o marcas termina con esa capacidad de negociación. La alta volatilidad de los precios debido a la inflación entre otros factores hace que las empresas enfrenten muchas dificultades en poder desarrollar una estrategia de fidelización de cliente.

- *Poder de negociación de los proveedores*

El canal mayorista cuenta con una gran cartera de proveedores de distintos tipos de productos, el volumen este concentrado en las grandes marcas nacionales y multinacionales. Estas monopolizan el mercado fijando las condiciones de compra (precio, plazo, modalidad de pago, etc.) y establece la fecha de recepción de las mercaderías. Por ello, los restantes proveedores prácticamente no tienen incidencia y son simples tomadores de precio en base a las anteriores.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Si las barreras de entrada a una industria son muy accesibles, entonces no es atractiva ya que la rentabilidad del sector se va a diluir entre los competidores. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. Las barreras de entrada en el sector mayorista son elevadas y las

podemos diferenciar entre la inversión inicial en infraestructura, red logística y distribución, surtirse de stocks, adquirir un sistema de gestión y la economía de escala alcanzada por las empresas que están ya posicionadas en el mercado. Por todo esto, es muy baja la amenaza de entrada de nuevos competidores ya que al existir barreras de entrada muy altas, deja de ser atractivo para los inversionistas. Una posible amenaza para el sector pueden ser la desintermediación de algunas marcas líderes o el no desarrollar el canal E-commerce corriendo el potencial riesgo de ingreso de un nuevo competidor en el canal.

- *Amenaza de nuevos productos sustitutivos*

Un mercado no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Dentro del rubro alimentos, productos de limpieza e higiene existen una gran variedad de marcas, primeras marcas para un segmento exclusivo, segundas marcas, para un público de clase media y “marcas blancas”, ofreciendo un producto de buena calidad a un precio menor apuntando a una clase media baja. Los hábitos de alimentación saludable se están expandiendo rápidamente. La tendencia mundial al consumo de productos saludables es una amenaza real para los distribuidores y mayoristas, si bien el mercado argentino aún no está a la vanguardia en función de las crisis que tuvo que afrontar a lo largo de las últimas décadas, en un futuro no muy lejano se deberá prestar mayor atención a estos productos saludables y más ecológicos para atender ese segmento del mercado.

- *Rivalidad entre los competidores*

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona la información necesaria para el establecimiento de estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costos fijos más competitivos, entre otros factores. En estos casos, el mercado es poco atractivo. El rubro de consumo masivo de alimentos y bebidas es uno de los más competitivos del país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación. Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo con proveedores resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector. El canal tradicional se enfrenta con dos tipos de competencias, los mayoristas con venta minorista en salones propios y las empresas con grandes equipos de venta y entrega a domicilio. A su vez, muchas empresas se encuentran en desigualdad de condiciones

respecto de los precios que obtienen las grandes cadenas como Diarco, Maxiconsumo y Makro que son líderes en el mercado y tienen mejores economías de escala.

### *Análisis de mercado*

Las fuerzas competitivas con mayor incidencia de esta industria son el poder de negociación de los proveedores y la fuerte rivalidad entre los competidores del sector. En el caso de los proveedores, la relación está dada por la naturaleza del vínculo, con los proveedores más grandes y/o exclusivo implica aceptar y operar únicamente bajo las condiciones impuestas por éste a toda la red. En lo que concierne al resto de los proveedores, el poder de negociación es muy reducido. Los compradores están muy atomizados y dependen de las condiciones impuestas por sus proveedores. Usualmente los kioscos, almacenes y autoservicios sólo negocian aprovechando la competencia entre proveedores, pero nunca imponen las condiciones de mercado. Con respecto a la rivalidad con los grandes competidores, estas amenazas pueden ser apaleadas con estrategias agresivas como la creación de lazos con nuevos distribuidores de gran envergadura, obtener exclusividad en zonas específicas, mejorar la experiencia del cliente con un servicio superador, desplegar el canal *E-commerce* para lograr el desarrollo de nuevos mercados, aprovechar la nueva estructura de almacenamiento para reducir ineficiencias y así bajar los costos fijos. No existen productos sustitutos de importancia en el plazo inmediato pero el cambio en el consumo hacia productos saludables es una meta a analizar en el mediano plazo. El ingreso de competidores potenciales no representa una gran amenaza por las altas barreras de ingreso al sector dadas por la una fuerte inversión inicial en infraestructura, logística y stocks con lo cual deja de ser atractivo para cualquier nuevo competidor. No obstante, la importancia que fue tomando el *E-commerce* potenciado por la pandemia que se está atravesando, es un desafío para cualquier empresa si quiere mantener su cuota de mercado, ampliar su rentabilidad y área de incidencia, intimándolo a desarrollar e internalizar esta herramienta lo más rápido posible.

### *Análisis de la cadena de valor de J.A. & A.J. Redolfi S.R.L.*

La Cadena de Valor de Porter es un modelo de análisis de las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas (Ver Anexo 2), de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a que las primarias se puedan realizar. Una empresa tiene una ventaja

competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, bajando costos o aumentando ventas (Porter, 1985).

- *Actividades primarias:*

1. *Marketing y ventas:* No cuentan con una estrategia de marketing y publicidad. Su sistema para captar clientes son las redes sociales. Se manejan por el posicionamiento de la empresa por antigüedad, patrocinan eventos, equipos deportivos, promocionan en radios locales y publican en infoguía. Abordaron un cambio de imagen del logo en 2016. Toda su flota de vehículos es propia y se encuentran plateadas con el logo de la compañía. Su plaza es la provincia de Córdoba y algunas zonas del sur de las provincias aledañas. La línea de productos que ofrecen es muy variada, las ventas no están enfocadas en algún producto en particular sino en todo el surtido existente en el mercado. El Mark up oscila entre el 10% al 30% dependiendo de volúmenes de compra y tipo de producto. La tasa de retorno de la empresa es del 2,5%. Las ventas se realizan con requisitos tributarios, como ser monotributo o responsable inscripto. No tiene planes de financiación para sus clientes, el 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 21 días desde que se realiza la operación.

2. *Logística interna:* Cuando arriba una unidad con abastecimiento se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos, se controla lo recibido contra la lista de pedido echa al proveedor, este proceso es de forma manual, ante desvíos de lo recibido se avisa al proveedor. Una vez controlada toda la descarga, los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito.

3. *Logística externa:* Poseen flota propia para toda la distribución, vehículos de gran porte para abastecer a los centros satélites y utilitarios, aptos para moverse dentro de la ciudad y asegurar la entrega en la puerta del cliente. Poseen 4 sucursales ubicadas estratégicamente en distintos puntos geográficos de la provincia de Córdoba, permitiendo esto asegurar un servicio de entrega a 24hs dentro de un radio de los centros de distribución y de 48hs a localidades vecinas. Los depósitos al ser manejados por personal propio y utilizando un sistema de gestión asegura la trazabilidad y frescura de los productos.

4. *Operaciones y abastecimiento:* Los pedidos de ventas realizados desde las sucursales al centro de distribución se realizan a través de Internet, estos pedidos se hacen con 24hs de antelación. Poseen un sistema informático precario para el control de stock, punto de reorden y proyección de demandas según estadísticas. El encargado de compra puede modificar ese estimado teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tiene la posibilidad de modificar los stocks de seguridad si se producen quiebres en alguna línea de productos.

5. *Servicio post venta:* Dentro de su ventaja competitiva se destaca el servicio orientado al cliente, Se hace mención a un servicio superador, especializado, de cercanía y disponibilidad full time. Brindan asesoramiento comercial y seguimiento ante apertura de nuevos locales.

- *Actividades de apoyo:*

1. *Recursos Humanos:* Cuentan con un plantel de 170 empleados, aunque no poseen un área de recursos humanos, no cuentan con un proceso estándar de selección de personal y tampoco existe un proceso de inducción a nuevos empleados o planes de desarrollo profesional. Las promociones internas no son por desempeño sino por antigüedad, trayendo esto inconvenientes por falta de competencias en ciertos puestos. El índice de rotación es bajo, el liderazgo es centralizado en los dueños.

2. *Tecnología.* Utilizan las redes sociales para tareas referidas a ventas, marketing y servicio de post venta, manejan hojas de cálculos y bases precarias. Los pedidos se ingresan vía APP desde los teléfonos de los vendedores. Tienen un sistema de gestión informático poco fiable y limitado para realizar las tareas de coberturas de disponibilidades. Los pedidos se envían mediante correo electrónico. Falta de información fidedigna para toma de decisiones.

3. *Infraestructura:* Cuenta con un centro de distribución, 4 depósitos satélites, más de 170 empleados, posee una flota propia de 3 automóviles para la supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. La estructura jerárquica es centralizada siendo una empresa familiar gestionada por sus dueños. El área de administración maneja al personal y realiza liquidación de sueldos. No hay área de contabilidad, finanzas, S&H y RRHH.

4. *Compras:* Al ser el 80% de las ventas de contado poseen buen flujo de caja para las compras de suministros e insumos frecuentes. El aprovisionamiento de productos es en función de los pedidos que ingresan y un stock de seguridad según análisis del comprador y el sistema de gestión. Ausencia de un sistema automatizado de planificación de la demanda.

Las actividades estratégicas que aportan mayor valor son las de logística externa de distribución, logística interna de aprovisionamiento y servicios de post venta ya que ambas se complementan para brindarle al cliente una experiencia de servicio de excelencia, contando con disponibilidad de todas sus carteras de productos llegando en tiempo y asegurando la calidad esperada. Apoyándose en esas ventajas y haciendo más eficientes procesos internos que brindan apoyo a estas actividades principales Redolfi podría expandirse a nuevos mercados y a su vez incrementar la participación en los mercados actuales.

### *Análisis FODA*

Es una herramienta estratégica de análisis de situación de la empresa. El principal objetivo de aplicación es ofrecer un claro diagnóstico para toma de decisiones estratégicas oportunas. Aplicando la matriz de análisis en Redolfi permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa. (desarrollo en Anexo 3). A partir de ellas se proponen diversas estrategias.

### *Estrategias FO*

- Valerse de la trayectoria, confiabilidad y conocimientos para desarrollar alianzas estratégicas con marcas líderes, para así potenciar la penetración en el mercado.
- Aprovechar conocimientos especializado de los vendedores para desplegar el canal E-commerce y desarrollar nuevos mercados.
- Capacitar y definir planes con equipo de ventas para optimizar los acuerdos comerciales con clientes más importantes de la zona.
- Diversificar el portfolio mediante la incorporación de productos saludables, bajos en grasas y nutrición infantil.
- Desarrollar nuevos segmentos de mercados con la incorporación de productos naturales y más saludables e incorporar productos de nutrición infantil.....

### *Estrategias FA*

- Apalancar las relaciones con clientes en zonas de influencia de grandes cadenas, brindando un servicio superador.
- Aprovechar capacidades ociosas en depósitos y óptima situación financiera para lograr mayores economías de escala, implementar políticas de stocks.

### *Estrategias DO*

- Clusterización de clientes, planeación de acciones agresivas que potencien a clientes estratégicos y desarrollen a los eventuales.
- Benchmarking, visitar a proveedores y mayoristas para mejorar procesos internos e incrementar la calidad y eficiencia de distribución y servicio.

### *Estrategias DA*

- Defender su competencia central en la atención de calidad y la cercanía con el cliente para minimizar la pérdida de portfolio.º
- o
- Valerse del know how de los propietarios para sobrellevar la situación durante la cuarenta y desarrollar acciones inmediata post cuarentena.

### *Matriz BCG*

Esta herramienta de análisis de mercado, permite planificar y diseñar los distintos enfoques destinados a las unidades estratégicas del negocio o segmentación de productos. También se utiliza para analizar estrategia de marketing y asignación de recursos entre otros. Mediante esta matriz se podrá conocer dónde invertir el capital y determinar cuáles son las categorías de productos por los cuales apostar. Las dos variables que tiene en cuenta es el crecimiento de mercado y la participación de mercado dentro de la zona de cobertura (Ver Anexo 4).

Los productos de consumo masivos que se encuadran en la categoría estrella, éstos tienen alto crecimiento, participación de mercado y requieren de mucha inversión de dinero, tiempo y esfuerzo para que sigan evolucionando y puedan convertirse en vacas. Estratégicamente se recomienda penetración y desarrollo de nuevos mercados, a su vez la implementación de nuevos canales de comercialización (*E-commerce*).

Los productos del rubro cigarrillos, bebidas, limpieza y perfumería son encuadrados dentro la categoría vaca por diferentes motivos, dentro de ellos no necesitan promoción para venderse, la gente siempre los va a buscar y ante la actual situación de pandemia se agudizó su consumo. Redolfi debe cuidar estos productos para invertir el dinero en otras unidades de negocio que se ubican en estrellas o interrogantes. Estratégicamente se recomienda la diversificación y utilizarlos como productos llamadores para insertar otros que están en etapa crecimiento y facilitar sus ventas.

Los productos de la marca Kodak se encuentran en la última etapa de su vida (perro) por lo cual no tienen mucha aceptación en el público por motivos como cambios culturales o disrupciones tecnológicas que han hecho que su crecimiento sea bajo a nulo. Estratégicamente se recomienda reducir o desinvertir.

Dentro de la categoría interrogante se ubican los productos orgánicos, naturistas y bajos en calorías, su crecimiento es pronunciado y su participación de mercado baja, están en una etapa crucial donde pueden convertirse en estrella o perro. Es aconsejable incluir en esta categoría. Estratégicamente se recomienda invertir y desarrollar estos productos.

Otra herramienta utilizada para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa es la Matriz de Ansoff, (ver anexo 5).



## Capítulo 2. Marco Teórico

A continuación, se desarrollarán distintos enfoques teóricos de autores distinguidos que darán el marco de referencia del siguiente trabajo de grado. En un contexto donde la competencia es cada vez más feroz, las empresas deben encontrar nuevas formas de alcanzar los diferentes factores claves de éxitos del sector, lo que las convertirá en un importante competidor en la industria. Con el paso de los tiempos, el entorno empresarial se vio afectado por distintos factores, lo que complejiza esto cualquier escenario a futuro y desafía a las empresas a desarrollar habilidades de adaptación constante, por lo cual, es necesario adquirir no una sino varias ventajas competitivas y aunar fuerzas para así poder lograr un negocio rentable y exitoso a futuro. La Innovación y nuevas tecnologías representan hoy en día una fuente de ventaja competitiva indispensable ya que brindan oportunidades de llegar a lugares apartados, con la misma calidad de siempre y a costos competitivos sin afectar la estructura actual.

En este panorama la planificación estratégica desafía, reexamina y reformula la lógica del desarrollo futuro de la empresa (Ansoff, 1988). Por esta razón, si toda compañía aspira a mantener una posición de liderazgo sostenida en el tiempo, adoptará la PE como una herramienta indispensable para el éxito.

En los últimos años se han ido modificado con mayor velocidad conductas y formas de actuar, parte a causa de la globalización y las empresas deben formarse para adaptarse a estos cambios de entornos VUCA (acrónimo usado para describir entornos que se definen por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y adecuar sus estrategias y objetivos para lograr mantener sus ventajas competitivas. Para esto es necesario la utilización de herramientas de gestión empresarial como la planificación estratégica, que aporta un sentido de orden desde una mirada sistémica y de largo plazo, permite afianzarse en el desarrollo de planes u objetivos para alcanzar la misión y su visión. Pone énfasis en dar respuestas y soluciones a las necesidades del futuro incierto y tiene como fin que las organizaciones estén preparadas ante cualquier inconveniente que se presente y así poder solucionarlo de la mejor manera posible.

La planificación tradicional se enfocaba en las situaciones que se presentaban en el día a día con toma de decisión de soluciones inmediatas sin tener presente una planificación futura, estaba compuesta por tres etapas ex-ante, recurrente y ex-post. Este período tuvo el aporte de grandes autores de la literatura sobre estrategias y planeación como: Peter Drucker, Alfred Chandler e Igor Ansoff.

Unos de los primeros en dar las bases de la planificación estratégica fue Drucker, señalando que la planificación da respuesta a dos preguntas. ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser? De esta forma se precisa un enfoque activo de gestión donde los gerentes deben analizar constantemente la situación actual de la empresa y realizar cambios cuando creen que son necesarios. (Drucker, 1954). Según Alfred Chandler (1962) basándose en el análisis de 4 grandes industrias, DuPont, Standar Oil, General Motor y Sears Roebuck, la estrategia empresarial es la determinación de objetivos y metas a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. Para él la estructura sigue a la estrategia. Kenneth Andrews dió una definición análoga a su colega A. Chandler, diciendo que la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes esenciales de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. (Andrews, 1962). Según Ansoff (1965), la planificación estratégica se inició, en la década de 1960, y la relaciona a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Consideraba que la misma es “un hilo conductor” que entrelazaba todas las actividades de la empresa con los productos y mercados, Convirtiéndola así en la pauta necesaria para la toma de decisiones. Para Ackoff (1970), la planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no se hace algo al respecto. Según Andrews (1977), la estrategia es un patrón de decisiones que se toman en una empresa y determinan sus objetivos, produce los lineamientos y planes a seguir, define el crecimiento que se quiere alcanzar, que tipo de dirección va a utilizar y cuáles van a ser los valores y tipo de contribución económica que va a adoptar con los accionistas, clientes y todo su entorno.

Todos estos autores consideran que la estrategia es un conjunto de acciones para alcanzar las metas y planes para lograrlos, a su vez establece la actividad a la que se dedica o le gustaría dedicarse y donde se encuentran y planean estar. Durante un tiempo los conceptos siguen evolucionando hasta que, a fines de 1990, es cuestionado. La globalización trajo consigo otros tipos de procesos dentro de ellos la revolución de la tecnología de la información dejando de lado a la estrategia. Para recuperar lo desarrollado durante años aportes de autores como Michael Porter y Henry Mintzberg se destacan.

Porter (1990) desarrolla el concepto de estrategia competitiva, la cual consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente y de ese análisis definir acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así una mayor rentabilidad sobre la inversión de la empresa. Esta posición puede adoptar tres formas, liderazgo en costo, diferenciación y

enfoque, que a su vez es posible combinarlas y potenciar estas ventajas competitivas. Mintzberg (1990) siempre cuestionó el concepto clásico en que la estrategia no se puede definir en términos estáticos e introdujo una mirada dinámica, la PE debe estar basada en la racionalidad que debe presidir en cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso. Para Powell (1992), la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva.

Como se aprecia, no todos los autores están a favor de la PE como un factor clave que incide en el desempeño de la empresa. Sin embargo, la PE busca la mejora continua con carácter proactivo para planificar a largo plazo, cualquier empresa que se desenvuelva en el mundo globalizado necesita contar con una estrategia que guíe sus pasos, que marque qué recursos y acciones debe realizar, apoyando a la toma de decisiones mediante un ejercicio coordinado y orientado a alcanzar los objetivos estratégicos, con una apropiada distribución de recursos. Hoy en día muchas empresas consideran como algo positivo que sus proveedores usen PE, lo que genera confianza en la calidad de los insumos adquiridos. Algo muy importante a destacar es que la PE no es algo exclusivo de grandes empresas, sino que por el contrario su uso en PYMES es cada vez mayor. Varios autores respaldaron la idea de aplicar una PE más informal, de corto plazo y sin determinación de objetivos en las distintas áreas de la organización, para que sea aplicable a las PYMES. Según Ruiz Barroeta (2019) no existen razones de peso para que una PYME no pueda usar eficazmente la PE, lo que se requiere es voluntad, compromiso y conocimiento de todas las personas que componen la empresa, especialmente de los líderes; a su vez, debe adaptarse a la estructura de la empresa. Para Ducker (1954) la estrategia requiere que los gerentes analicen constantemente su situación presente y que realicen todos los cambios que consideren necesario. La forma en que las empresas desarrollan su PE es según el macro entorno, donde países subdesarrollados tienen el arduo trabajo de implementar un PE más compleja, formal y estructurada y con la desventaja de lo dificultosa que resulta esa tarea ponerla en práctica (Koufopoulos y Chrysochoidis, 2000).

La globalización y la innovación tecnológica han dado fin a las ventajas competitivas conocidas tradicionalmente, Según Dupouy (2017) estos cambios en las condiciones del entorno han trasladado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacidades de la estructura organizacional, es decir, la forma en que la empresa es capaz de conseguir sus objetivos estratégicos. Antonio Hidalgo Nuchera plantea que el factor innovador ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar nuevos productos y procesos.

En este sentido, las organizaciones deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y sobre todo, la posibilidad de anticipar e incluso de provocar rupturas que les permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno. (Nuchera, 2011).

Hoy más que nunca las empresas deben afrontar los golpes en tiempo de crisis gestionándolos de la mejor manera posible sin perder de vista la recuperación. Sancho (2020) sostiene que ante la gestión de una crisis es vital comprender que lo perfecto es enemigo de lo bueno. Por lo tanto, como norma general, se deberá focalizar acciones que aporten valor al cliente y que puedan ser entregadas velozmente. Se habla de tiempos inciertos, en los que los escenarios cambian rápidamente, así que hay que asumir que no se va a tener toda la información certera para tomar las decisiones por lo cual se deberá actuar con información imperfecta. Si no se tiene capacidad de acción y de reacción con rapidez se quedarán en el camino.

Queda evidenciado la relación positiva entre PE y el desempeño, por lo cual, de acuerdo con la mirada dinámica de Mintzberg en la aplicación de la PE en este reporte de caso a Redolfi se buscará preparar a la empresa para afrontar desafíos futuros mediante estrategias fundadas en la racionalidad que romperán las barreras que impiden su crecimiento. A su vez, se considera la eficacia de las estrategias genéricas de Porter por tal se buscará la adquisición de habilidades para potenciar sus competencias actuales. Ansoff y su hilo conductor entre mercados y productos será el marco de referencia para alcanzar una mayor penetración en el mercado y explorar nuevas alternativas mediante el desarrollo de nuevos segmentos de productos y mercados. Se considerará una tercera alternativa a la combinación de ambas estrategias.

No debe quedar fuera de *Scope* el concepto de innovación propuesto por (Nuchera, 2011) ya que es fuente primordial de ventaja competitiva en el mundo actual. Se está inmerso en un ambiente de constante transformación, el consumidor ya no es el mismo. La forma de conectarnos, de comunicarnos y los hábitos de compra fueron cambiando. Por lo tanto, para responder a sus crecientes expectativas, capturar oportunidades de negocio y así generar valor a la empresa se deberá desarrollar *E-business*, el cual cumple un rol estratégico para el crecimiento de la empresa en el mundo actual y comprende todas las actividades de marketing digital y de *E-commerce* para ventas *on-line* y *off-line*.

### Capítulo 3. Diagnóstico y discusión

En base a la situación analizada en el capítulo 1 del presente RC se pretende implementar la planificación estratégica en la empresa Redolfi para marcar los lineamientos necesarios y determinar el rumbo que deberán tomar en los próximos años para seguir creciendo y consolidando la trayectoria ya recorrida. Durante este camino se romperán paradigmas que fueron factores de éxitos por muchos años como la cercanía a los clientes cambiando canales de venta y distribución, y se potenciarán otros como el servicio de atención y post venta en ciertas zonas de la región. Durante muchos años, la empresa aplicó dos estrategias genéricas que le resultaron muy provechosas, el liderazgo en costos y la diferenciación del servicio apuntado a clientes minoristas y supermercados de barrio estratégicamente ubicados en un radio cercano a sus centros de distribución asegurando la calidad y tiempo de respuesta. Hasta el momento, estas estrategias han sido efectivas, posicionándolas en la provincia de Córdoba, haciéndola crecer exponencialmente en los últimos años y como el 80% de las ventas son al contado permite buena liquidez y holgura financiera, gozando de una relación favorable con los proveedores. En base a su éxito se enfocaron en el desarrollo de habilidades comerciales y de ventas que potenciaron su ventaja competitiva y no así su organización interna generando falencias organizacionales y sin un horizonte proyectado de crecimiento y sustentabilidad.

Del análisis externo realizado se observa que el sector se enfrenta a un contexto incierto, complejo y volátil, donde se hace muy difícil proyectar económicamente debido a la situación de pandemia que se vive hace meses y que llegó para quedarse, sumado a la recesión e inflación que se viene atravesando estos últimos años hace que sea muy dificultoso prever un único escenario a futuro. Sin embargo, existen algunas oportunidades que se deberían considerar como por ejemplo el crecimiento acelerado del canal de *E-commerce* debido a la situación de pandemia, desarrollar el mercado de supermercado mayorista y venta minorista en la capital de Córdoba ya al tener presencia gracias a la distribuidora y la *UEN* Kodak, ésta última sale del *core competence* y sería aconsejable su desinversión. Al ser una empresa que comercializa productos de la canasta básica dentro de su portfolio, propone un escenario optimista en esta situación y es la piedra angular que va a permitir aplicar diversas estrategias de crecimiento. El auge de consumo de productos bajos en grasas y más saludables, el desarrollo de una marca blanca propia entre otros, son factores claves de éxito a considerar para lograr su objetivo.

Del análisis interno se detectó que las actividades con mayor valor son las de logística externa e interna, servicio de venta y post venta ya que ambas se complementan para brindar

al cliente una experiencia y servicio de excelencia. Existen falencias internas como la no existencia de clusterización de clientes, no se divisa información certera para toma de decisiones lo cual conlleva a no poder aplicar una estrategia de marketing. En cuanto a sus recursos, no cuentan con planes de capacitaciones ni de desarrollo profesional que permitan eficientizar los procesos internos y reducir desperdicios. Aún, por sobre todas estas oportunidades la empresa ha podido mantener su participación de mercado y posicionarse gracias a su ventaja central. La misma se encuentra en un entorno altamente competitivo, donde si bien el cliente no tiene poder de negociación sobre los precios sí tiene el poder de elegir a quien comprarle. Es primordial potenciar las fortalezas actuales como su posicionamiento en la región, perfil de servicio, precios altamente competitivos, distribución propia, buena liquidez y bajo nivel de endeudamiento.

En base a esta nueva realidad de convivencia con la pandemia, el comercio mayorista presenta un prometedor futuro para aquellas empresas que sean capaces de adoptar nuevas tecnologías, desarrollar nuevos canales de venta, distribución y el segmento de clientes minoristas. Redolfi no posee hasta el momento un plan de desarrollo tecnológico, lo cual es primordial su incorporación en el corto plazo. La visión de la empresa debe cambiar, apoyándose en su trayectoria y valores, debe enfocarse en las UEN's que conoce, que se encuentran consolidadas, aunque su crecimiento se ha vuelto lento, consecuencia de la saturación del mercado y de los cambios tecnológicos. Se necesita salir de la zona de confort en la que se encuentra y arriesgarse a penetrar en el mercado de la ciudad de Córdoba en su totalidad y traspasar las fronteras de la provincia desarrollando nuevos mercados, segmentos de productos y nuevos canales de contacto.

Es clave desarrollar una mirada sistémica y pensamiento estratégicos en los dueños de la empresa para poder cambiar la visión con las que convivieron por años. De esta manera se podrá desarrollar una planificación estratégica sólida que permita redefinir el alcance de las estrategias aplicadas hasta el momento, incorporando además herramientas de mejora continua y nuevas tecnologías que permitan alinear los procesos internos, externos y genere cultura y entendimiento empresarial de todos los colaboradores para así incrementar su cuota de mercado, ampliar su rentabilidad y área de incidencia. La empresa se encuentra en una situación financiera, económica y de infraestructura ideal para aplicar soluciones y pasar de una PYME provincial a una gran empresa de alcance nacional.

## Capítulo 4 Propuesta

Luego de un arduo análisis de la empresa y de todo su entorno inmediato y mediato se elaboró un diagnóstico general de su situación actual. Partiendo desde allí, se plantea la siguiente propuesta cuyo enfoque es el crecimiento de las ventas y rentabilidad mediante estrategias de penetración de mercado buscando aumentar la participación en la capital de la provincia de Córdoba, estrategias de desarrollo de mercados, cuyo objetivo es acaparar nuevas zonas geográficas posicionando el branding como una empresa de alcance nacional y diversificándose mediante el desarrollo de nuevos segmentos de productos no comercializados hasta el momento.

Todo esta será posible aplicando la planificación estratégica, la cual será dotada de flexibilidad permitiendo aplicar maniobras de contingencia cuando el entorno lo requiera.

Es primordial para alcanzar estos objetivos dotar a los directivos y colaboradores de herramientas claves que les permitan la adaptación de su estructura organizacional y liderazgo visionario. Dado que los entornos actuales y futuros son complejos y volátiles, innovación, creatividad, adaptación y optimismo son competencias necesarias para asegurar el éxito empresarial.

Este crecimiento contempla un cambio en la visión de la empresa, pero no un cambio de identidad, su estrategia de diferenciación de servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos se mantendrá intacta.

### *Visión*

Tal como se detalla anteriormente es necesario replantearse la visión por motivos estratégicos y de diferenciación ampliando su alcance.

“Ser una empresa consolidada en la región y líder a nivel nacional, siempre a la vanguardia tecnológica y de innovación 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 colaboradores, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad y al medioambiente”.

### *Misión*

La misión, cultura organizacional y valores se mantienen ya que acompañan de manera correcta a la estrategia propuesta.

### *Objetivos*

### *Objetivo general*

**Incrementar el market share de la empresa un 25 % en la provincia de Córdoba y las ventas totales de 2020 un 30% a través de la comercialización de productos de consumo de alta calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, socios y toda la comunidad. Convirtiéndose en 5 años en una de las empresas líderes en la provincia de Córdoba y alcanzando una expansión territorial nacional.**

Para alcanzar los objetivos se deberá lograr un incremento de las ventas en un 30% de la facturación actual de Redolfi ya que la misma en 2020 representa el 0,81% de las ventas totales en la provincia de Córdoba y el 0,07% del país. A su vez, el sector de supermercados mayoristas se encuentra en una tendencia de crecimiento en participación de mercado este último año, logrando crecer en agosto de 2020 3,4% de las ventas a precio constante con referencia agosto 2019. (INDEC, [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar), 2020).

Mediante la implementación de estrategias se buscará captar el 0.2% del mercado local para así aumentar el 25% de *market Share* en la provincia y captar el 0.004% de las ventas del país para alcanzar el objetivo de crecimiento propuesto.

Se alcanzará el objetivo general manteniendo las estrategias de diferenciación orientadas al cliente y precios competitivos, se potenciarán mediante la adición de tecnología, recursos y depuración de procesos actuales lo cual generará la sinergia necesaria para lograr aumentar la participación en el mercado, ampliarse a la región y desarrollar nuevos clientes en localidades limítrofes a la provincia para así seguir proyectando un crecimiento a nivel nacional mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas de logística, proveedores y clientes a nivel nacional. A su vez, la incorporación de nuevas líneas de productos permitirá su diversificación incrementando las ventas. Todo este crecimiento se logrará manteniendo el carácter de empresa familiar, con los valores arraigados desde los comienzos, pero adecuando su estructura organizacional.

### *Objetivos específicos*

A. Incrementar las ventas un 5% durante el 2021 e ir creciendo un 20% anual los siguientes 4 años mediante el desarrollo de *E-business*.

B. Incrementar el volumen de ventas un 15% en el plazo de 3 años a través de la venta minorista mediante la apertura de sucursal de Supermercado mayorista en Córdoba capital en 2022.

C. Aumentar la rentabilidad interna de la empresa en 2,5 % en 2 años y reducir costos un 8% en 2022.



D. Asegurar el cumplimiento del 85% de los objetivos de desempeño individuales establecidos anualmente.

E. Incrementar las ventas totales un 1% en 2022 mediante la incorporación de productos bajos en calorías y nutrición infantil.

#### *Alcance*

El alcance de esta propuesta abarca a todas las UEN de la empresa, la redefinición de su visión, la ampliación de cobertura geográfica de incidencia y la adecuación de sus estrategias de crecimiento y competitivas. El objetivo general se aplicará a todas sus operaciones existente contemplando la ampliación en la ciudad de Córdoba, pero con proyección de crecimiento a nivel nacional. Se puede extender al ámbito internacional previa evaluación de situación ya que existen factores externos que afectan o interfieren con las actividades comerciales según el área geográfica.

El periodo proyectado de implementación de todas las propuestas es de 5 años (2021-2025). Dado el contexto complejo y volátil donde está inmersa la empresa no todos los planes de los objetivos propuestos se ejecutarán en el mismo periodo, sino que se implementará escalonadamente.

Las estrategias a efectuar son de carácter intensivas como penetración de mercados, nuevos segmentos de productos y el desarrollo de nuevos mercados mediante estrategias de marketing digital, implementación de tecnología e innovación y desarrollos de nuevos canales de venta, distribución y atención al cliente.

#### *Limitaciones*

Falta de información cuantitativa fehaciente y actualizada para la realización de presupuestos y proyecciones.

Base de datos incompleta y no actualizadas de ventas y gastos para los distintos canales de comercialización, producción y abastecimiento.

Contexto externo muy volátil e impredecible para realizar proyecciones a largo plazo con mayor certeza.

#### *Plan de implementación de objetivos Estratégicos*

##### Plan A

Incrementar las ventas un 5% durante el 2021 e ir creciendo un 20% anual los siguientes 4 años mediante el desarrollo de *E-business*.

Estrategia: desarrollar e implementar un plan de *E-business* que asegure una experiencia de compra *omnichannel*.

Fundamentación: la propuesta de crecimiento de ventas en un 5% en el primer año mediante el desarrollo de este canal viene dado puesto que el segmento muestra un crecimiento importante ya que la facturación de *E-commerce* en 2019 creció un 1,5% en términos reales (\$403.278 millones), respecto del año anterior. La categoría de alimentos, bebidas y delivery está entre las 6 que más crecieron. El sector aumentó su facturación un 111% en 2019. Este año a causa de la pandemia el canal *E-commerce* creció en supermercados y mayoristas en promedio un 300% con respecto al año pasado. Como dato más reciente el canal *E-commerce* creció en junio de 2020 un 255%, cerrando el semestre en 141% respecto a 2019. (CADAM, 2020).

El consumidor compra físicamente o por internet usando el pick up o demanda inmediata a través de la entrega a domicilio. Implementar un nuevo canal para llegar al cliente mediante el uso de *E-commerce* va a permitir alcanzar un segmento hasta ahora inexplorado por la empresa donde todo está a un *click* de distancia. Esta categoría se vio impulsada este año por la pandemia que no solo ha cambiado la forma de cómo compramos, sino también lo que compramos y marcará una tendencia que sobrevivirá al confinamiento. De la mano de esta innovación es necesario desarrollar el *omnichannel* el cual brindará a nuestros actuales y nuevos clientes una mejor experiencia de compra, a su vez, creará y desarrollará una relación más cercana con él. Para la empresa esto significará mayor volumen de ventas, menores costos logísticos y generará confianza y respeto en el cliente.

*Kpi`s* recomendados para su seguimiento e implementación:

- Participación de mercado.
- Tasa de nuevos Clientes del canal *E-commerce*.
- Ingresos por venta *on-line*.
- Tiempos de entrega.

Desarrollo táctico:

1. Actualizar y modificar las plataformas web existentes, paralelamente es necesario desarrollar e implementar una App que permita que los clientes accedan a la venta online y aplicaciones con el mismo fin.

2. Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos nacionales que permitan llegar con los productos a los clientes de manera eficiente cumpliendo los plazos establecidos y cuidando la calidad.

3. Crear un departamento E-business cuyo fin va a ser la administración de los canales digitales, recopilar información de los clientes del canal, administrar inventarios virtuales, planificar y ejecutar actividades de marketing.

4. Incorporación de recursos para el nuevo departamento. Se requiere personal para tele ventas con habilidades comerciales sólidas, especialistas en marketing y analista de datos con buenas capacidades de gestión, análisis e innovación.

5. Desarrollar e implementar plan de marketing digital, realizar promociones en sitios web de tendencia, gestionar base de consumidores en redes sociales, comunidades en línea y correos electrónicos para prueba del producto con el fin de captar nuevos clientes y que prueben el servicio de venta *on line*.

6. Simultáneamente se debe establecer acuerdos con PayPal, Mercado Pago y otros sistemas de pagos electrónicos con el fin de brindar herramientas que faciliten el pago para las compras *on line*.

7. A medida que se va acrecentando la base de clientes del canal se hace necesario desarrollar una base de datos de inteligencia empresarial según el tipo de consumo, región, grupo etario, datos demográficos entre otros para la toma de decisión de acciones comerciales futuras.

Tiempos: El crecimiento esperado se proyecta escalonadamente. 5% en 2021, luego por año un 20% del 5% de 2021. El desembolso se proyecta durante el tiempo de horizonte planeado del proyecto de manera regular siendo el total de \$ 69.853.657.

Tabla 1 Planes de acción A – Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total

Planes de acción	Descripción	Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales
Desarrollar e implementar plataforma digital y Apps	El uso de herramientas digitales va a permitir concretar ventas de manera antes no realizada, por lo cual, se hace indispensable desarrollar la plataforma web existente para que permita la venta online así como también una app para el mismo fin. Es primordial contratar un servicio de posicionamiento digital SEO.	Desarrollar e implementar plataforma digital y Apps	Consultora/Externo	3 meses		Externo	Software	\$ 1.806.501
Acuerdo logístico con Andreani	Es necesario establecer una alianza estratégica con un operador logístico de alcance nacional que brinde buen servicio. Esto va a permitir mantener la ventaja competitiva en servicio al cliente y a su vez se busca optimizar los costos logísticos mediante acuerdos de frecuencia de distribución y costos por entregas y drop side de los pedidos.	Acuerdo logístico con Andreani	Gerente Gral.	3 meses		Negociación Gerente comercial		\$ -
Creación Departamento E-business	Ante el desarrollo del E-business se hace necesario crear un departamento específico que gestione el canal, recopile información de clientes, gestione stocks, planifique y realice acciones de marketing, business inteligent, y servicio a los e-consumers para asegurar la reincidencia de compra de los clientes	Creación Departamento E-business	Gerente Gral.	2 meses	Adición de 2 puestos de trabajo en adm. central	Área E-commerce, incorporación especialista en Mkt digital, analista de datos.	2 computadoras con internet y teléfono	\$ 21.683.100
Adhesión y capacitación equipo de tele ventas	Las ventas del canal digital en esta propuesta es dirigida al consumidor final el cual el trato es diferente al de la venta mayorista. Por esto es primordial la incorporación de recursos con habilidades para desempeñar ese rol y capacitar a los recursos ya en nomina que se van a designar a esa función	Adhesión y capacitación equipo de tele ventas	Gerente de ventas	2 meses	Adición de 2 puestos de trabajo en adm. central	Área de ventas, incorp. 2 recursos en televentas	2 computadoras con internet y teléfono	\$ 11.665.483
Impl. estrategia de marketing por etapas	Desarrollar programa de marketing digital que provoque una reacción en el receptor, promocionar en los sitios de tendencia y acorde a los productos, gestión de promociones para los e-consumers en redes sociales, comunidades online, e-mails. Implementar a su vez diferentes acciones de marketing en las estrategias offline unidas a las estrategias online para implantar el omnichannel.	Impl. estrategia de marketing por etapas	G. Ventas/Esp. Business	4,5 años	Costos publicitarios y de agencia	Gerente de ventas y especialista en Mkt		\$ 34.698.573
Acuerdos pagos on line	Entablar acuerdos con PayPal y Mercado pago para garantizar el máximo de métodos de pagos on line posibles y así poder brindar facilidades de pago por las compras.	Acuerdos pagos on line	Gerente Gral.	3 meses		Negociación Gerente comercial	Sistema de Gestión	\$ -
Gestión base de clientes por segmento	Desarrollar base business intelligence con perfiles de los compradores según tipo de consumo, zonas, edades, datos demográficos, recurrencia, y demás para clusterizar por segmentos de clientes y posteriormente desarrollar de manera efectiva una estrategia de alcance.	Gestión base de clientes por segmento	Analista E-business	4,5 años	Base datos de clientes y consumos	Área E-commerce, analista de datos.	PC, sistema de gestión	\$ -
								<b>\$ 69.853.657</b>

Para mayor comprensión de la formulación del plan, el **Anexo 10** detalla datos de recursos, tiempos estimados de finalización, costos y presupuestos recabados para su análisis.

### Plan B

Incrementar el volumen de ventas un 15% en el plazo de 3 años a través de la venta minorista mediante la apertura de sucursal de Supermercado mayorista en Córdoba capital en 2022.

Estrategia: Incrementar las ventas minoristas a través de la apertura de una sucursal de Supermercado Mayorista en Córdoba capital.

Fundamentación: Se busca incrementar un 15% las ventas totales en 3 años a través de la venta minorista con esta nueva sucursal puesto que en el mercado de Córdoba la venta de supermercados mayorista se viene incrementando mes a mes respecto de 2016. Las ventas a precios corrientes para junio 2020 representaron un incremento de 50,9% interanual y a precios constantes con base diciembre 2016, un aumento del 5,8%. (INDEC, [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar), 2020). Dado el contexto de pandemia que acrecentó la situación de recesión económica en el país, los consumidores buscan productos similares o sustitutos a costos más bajos, por lo cual están migrando desde los supermercados tradicionales al supermercado mayorista.

Desembarcar con esta nueva sucursal de supermercado Mayorista en Córdoba capital siendo la ciudad de mayor densidad poblacional, es una gran oportunidad de penetración de mercado y desarrollo de nuevos segmentos de productos que Redolfi no puede desaprovechar. Esto le traerá mayores ventas lo que se traduce en una mayor rentabilidad, mayor rotación de bienes y a su vez economías de escalas en compras por volumen. A su vez, logrará mayores eficiencias en la utilización de activos. Algo muy importante a tener presente que representa una amenaza es la fuerte competencia que existe con empresas ya consolidadas como Yaguar, Makro, Maxiconsumo y Tadicor, lo cual se requieren estrategias de marketing agresivas para captar una parte de ese mercado ya establecido. Como contraparte, una fuerte ventaja de la empresa es su ubicación de emplazamiento y su experiencia en servicio de atención al cliente.

*Kpi`s* recomendados para su seguimiento e implementación:

- Variación de ventas del segmento minorista.
- Variación de ventas totales
- Variación de cuota de mercado
- Rentabilidad de la sucursal
- Rendimientos sobre los activos (ROI)

### Desarrollo Táctico:

1. Se recomienda en una primera instancia la desinversión parcial o total de la UEN Kodak y utilizarlo para el emplazamiento del supermercado aprovechando así el costo de oportunidad de ese espacio. Otras ventajas que presenta es su ubicación geográfica estratégica y que no es necesario incurrir en gastos de alquiler de un espacio físico.
2. Rediseño del *lay-out* del almacén para liberar espacios y disponer de mayores metros cuadrados para el supermercado.
3. Incorporar recursos humanos para el manejo de la sucursal.
4. Capacitar y planificar un plan de desarrollo de habilidades en los colaboradores para brindar a los clientes un servicio de calidad.
5. Paralelamente desarrollar e implementar un plan marketing digital combinado con marketing tradicional para desarrollar estrategias *omnichannel*, *One Shots*, políticas de precios, tarjetas de descuentos propia y demás acciones que atraigan y retengan a los clientes.
6. Desarrollar alianzas con empresas y bancos locales para brindar beneficios y descuentos a sus clientes y empleados.
7. Adquirir utilitarios para brindar servicio de entregas a domicilio y ventas por internet.

Tiempos: El crecimiento esperado se proyecta escalonadamente 7% en 2022, 5% en 2023 y 3% 2024. El desembolso se proyecta desde 2021 y durante el tiempo de horizonte planeado del proyecto de manera regular siendo el total de \$ 57.836.483.

Tabla 2 Planes de acción B - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total

Planes de acción	Descripción	Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales
Reestructuración espacio destinado a Kodak	Liberar M2 de espacio destinado a Kodak y planear su desinversión en el plazo de un año.	Reestructuración espacio destinado a Kodak	Gerencia/Consultora	4 meses		Negociación Consultor externo		\$ -
Armado salón comercial para supermercado	Reestructuración de la nave actual para adecuar espacios y montar la venta al público.	Armado salón comercial para supermercado	Gerencia/Consultora	4 meses	Layout de Racks, líneas de cajas, señalizaciones, etc.	Personal Actual en el sitio	5 cajas registradoras, 4 computadores con scanners	\$ 183.600
Contratación personal	Incorporar recursos humanos para la atención de la sucursal.	Contratación personal	Gte. Ventas/Log.	2 meses		Área de ventas, incorporación 4 recursos		\$ 31.819.646
Capacitación personal asignados y nuevos	Desarrollar y capacitar con colaboradores de otras sucursales a quienes van a estar en el nuevo local (personal ya en nómina y nuevo). Planificar el desarrollo de habilidades necesarias para brindar un servicio de excelencia al cliente y asegurar su reincidencia en la compra	Capacitación personal asignados y nuevos	Empleados/externo	2 meses	Insumos de librería	Empleados de otras sucursales y responsables de procesos y consultora externa		\$ -
Adquisición utilitarios bajo porte	Incorporar 2 utilitarios para la distribución de las compras con envío a domicilio y las ventas por internet.	Adquisición utilitarios bajo porte	Gerente Gral.	1 mes	Incorp. 2 utilitarios de 3 Tns	Incorp. 2 chóferes	2 teléfonos	\$ 25.833.236
Ejecución de estrategia de marketing tradicional	Desarrollar estrategia de marketing agresiva para asegurar la penetración en la ciudad de Córdoba y promocionar los nuevos segmentos de productos orgánicos, naturistas, bajos en calorías y de nutrición infantil. Estrategias de fidelización de clientes.	Ejecución de estrategia de marketing tradicional	Gte. de Ventas	4,5 años	Productos Promocionales y cartelerías	Gerente de ventas		\$ -
Implem. Mkt digital (omnichannel, One Shots)	Implementar la experiencia omnichannel de la mano de las ventas on line y off line. Captar y fidelizar a los clientes mediante una política de precios competitivos, estrategia de one shot, tarjeta propia de descuentos y programas de puntos y recompensas.	Implem. Mkt digital (omnichannel, One Shots)	Esp. E-Business	6 meses		Área E-commerce, Especialista en Mkt digital, analista de	Publicidad digital	\$ -
Convenios con empresas y bancos	*Realizar convenios con empresas locales y bancos ofreciéndoles días de beneficios a sus clientes y empleados.	Convenios con empresas y bancos	Gerente de ventas	2 años		Negociación Gerente comercial		\$ -
								<b>\$ 57.836.483</b>

Para mayor comprensión de la formulación del plan, el **Anexo 11** detalla datos de recursos, tiempos estimados de finalización, costos y presupuesto recabados para su análisis.

### Plan C

Aumentar la rentabilidad interna de la empresa en 2,5 % en 2 años y reducir costos un 8% en 2022.

Estrategia: Reducción de costos e incremento de la rentabilidad mediante la optimización de procesos en toda la cadena de valor y análisis del sector.

Fundamentación: Se buscará reducir costos en un 8%, minimizando ineficiencias operativas, comerciales y en procesos internos para así incrementar la rentabilidad del negocio, el cual, en los últimos años se vio afectada por el aumento de los precios de compra de insumos y demás costos operativos a una tasa mayor que la de los precios de venta. A su vez los costos por ineficiencias son altos y afectan a la rentabilidad. La tasa promedio actual ronda el 2,5 % y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios en vez de trasladarlos al cliente.

Para poder alcanzar el crecimiento esperado es necesario hacer más eficientes procesos internos, aplicar herramientas *Lean` s* para eliminar desperdicios y optimizar procesos que estén funcionando correctamente. Esto permitirá tener información certera para toma de decisiones estratégicas en post de reducir costos en ineficiencias operativas en gestión de stocks, puntos de quiebre, puntos de reorden, disminuir tiempo de entregas, reducir *bag Good` s* y diferencias de inventarios en las sucursales.

*Kpi` s* recomendados para su seguimiento e implementación:

- Variación de rentabilidad.
- Variación de costos.
- Tiempos de entrega.
- Tiempos de procesamiento de pedidos.
- Productos con defectos.
- Eficacia.

Desarrollo táctico

1. Adquirir un software ERP (*Business Resource Planning*) que permita optimizar la sincronización de todos los procesos y operaciones de la empresa y transformar así la información en estrategias de toma de decisiones.

2. Adecuar los procesos a las nuevas tecnologías para aumentar la productividad, tomar decisiones de manera más expeditivas, realizar controles en tiempo real y corregir desvíos en tiempo real.

3. Implementar módulos MRP y DSP al sistema ERP para reducir costos de inventarios, suministro, *Bad Goods* y distribución.

4. Paralelamente es primordial la capacitación a todos los usuarios finales en el uso del *software* y definir los super usuarios.

5. Implementar y capacitar a los empleados en herramientas TPM (mantenimiento productivo total) para la resolución de problemas y mejora continua. Todo esto propiciara el desarrollo de equipos de alto rendimiento, mejora de procesos, calidad y reducción de costos.

6. Capacitar a gerentes y mandos medios en finanzas e inversión para agilizar y optimizar las tomas de decisiones.

7. El equipo de compras y suministros debe buscar proactivamente oportunidades de *Rappels* para obtener reducciones de costos sobre compras de materias primas e insumos.

8. Periódicamente se deben monitorear los costos de distribución y logística, buscando oportunidades, minimizando costos en las operaciones.

Tiempos: Se proyecta una reducción de costos del 4,5% en 2021 y se espera alcanzar el ahorro del 8% desde 2022. El desembolso se proyecta desde 2021 y durante el tiempo de horizonte planeado del proyecto de manera regular siendo el total de \$ 3.985.663.

Tabla 3 Planes de acción C - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total

Planes de acción	Descripción	Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales
Aquisición e implementación sistema ERP	Adquirir un software ERP (planificación de recursos empresariales) va a permitir gestionar integralmente todos los procesos de la empresa y permitira convertir información en estrategias que se traduciran en ganancias.	Aquisición e implementación sistema ERP						
Adecuación de modulos por areas	Mapear todos los procesos e interconectarlos mediante una interfaz adecuada va a redundar en productividad, permitiendo tomar decisiones en tiempo real y tener prevision de eventos a futuro.	Adecuación de modulos por areas	Gerencia/Consultora	2 meses	Mapeo de procesos actuales	Externo	Software	\$ 3.131.803
Implementación módulos MRP y DSP para control de stocks	Reducir costos logísticos, de provisionamiento y de distribución aplicando estrategias de planificación de suministro de stocks y coberturas por centro de distribución mediante la aplicación de módulos MRP y DSP al sistema ERP.	Implementación módulos MRP y DSP para control de stocks		3 meses				
Capacitación a usuarios finales	Es clave la capacitación en el uso de la herramienta para poder aprovecharlas al maximo como asi tambien tener recursos que se capaciten como super usuarios y posean conocimientos como administrador para eventualidades o mejoras a implementar.	Capacitación a usuarios finales	Consultora	4 meses	Insumos de librería	Externo/empleados	PC	\$ -
Implementación programa de mejora continua	Capacitar a todos los colaborades en herramientas de resolución de problemas y mejora continua va a desarrollar una cultura de liderazgo y compromiso en todos los colaboradores generando esto reduccion de costos por ineficiencias y costos de <i>Bad Goods</i> .	Implementación programa de mejora continua	Gerencia/Consultora	2,5 años	Insumos de librería	Externo/empleados	PC	\$ 811.500
Capacitación a gerentes en finanzas e inversiones	Capacitar a gerentes en herramientas financieras y en los procesos de toma de decisiones de inversión para asi poder ellos realizar inversiones a corto plazo con los excesos de liquidez que tienen y poder incrementar su flujo de caja ante previsiones de faltantes o eventualidades.	Capacitación a gerentes en finanzas e inversiones	Consultora	3 meses	Insumos de librería	Externo/Gerentes	PC	\$ 42.360
desarrollar estrategias de <i>Rappels</i> sobre compras de materia primas e insumos	Reducir costos unitarios aprovechando economía de escala mediante compras de mayor volumen en productos de alta rotación.	<i>Rappels</i> sobre compras	Gerente de ventas	5 meses	Base de datos Historial de clientes	Gerente de ventas	Software	\$ -
Análisis de puntos de carga de la empresa	Minimizar costos de distribución mediante validación de puntos de carga, red logística y frecuencias de visita de cada punto de venta de la empresa.	Análisis de puntos de carga de la empresa	Gerencia	6 meses	Base de datos estadísticos	Gerencia General		\$ -
								\$ 3.985.663

Para mayor comprensión de la formulación del plan, el **Anexo 12** detalla datos de recursos, tiempos estimados de finalización, costos y presupuesto recabados para su análisis.

## Plan D

Asegurar el cumplimiento del 85% de los objetivos de desempeño individuales establecidos anualmente.

Estrategia: Implementar sistema de evaluación y gestión del desempeño (PDP, plan de desarrollo de desempeño) para monitorear específicamente el desempeño del equipo y del colaborador y así desarrollar equipos de alto desempeño.

Fundamentación: Según estudios de la Universidad de *Warwick* y del *Wall Street Journal* junto al *Opener Institute for People* cuando un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo es un 12% más productivo y un 31% más eficiente; a su vez también se demostró una relación directa entre motivación laboral y desempeño. (empresario, 2018)

Capacitar y desarrollar planes de carrera según el perfil del empleado va a permitir ubicar al personal en roles según sus habilidades potenciando eficientemente las posiciones y motivando al colaborador. Por esto se buscará alcanzar el cumplimiento del 85% de los objetivos individuales mediante el desarrollo profesional asegurando la alineación de los mismos con la estrategia organizacional. Esta herramienta permitirá que cada parte (jefe/subordinado) comparta y alineen sus expectativas profesionales y económicas, planteen objetivos por periodos de tiempo, genere instancias de revisión de rendimientos, documentara avances y ajustara cuando sea necesario. A su vez permite motivar mediante compensaciones por objetivos alcanzados. Esta sinergia entre líderes y colaboradores permitirá el crecimiento sostenido de la empresa, creará una cultura de mejora continua y un clima laboral placentero. Es primordial para aplicar esta metodología capacitar a los directivos en herramientas de liderazgo y estrategia organizacional y que acompañen a los colaboradores en este camino.

*Kpi`s* recomendados para su seguimiento e implementación:

- Evaluación de desempeño individual.
- Evaluación de clima laboral.
- Número de capacitaciones.
- % de utilidad invertida en infraestructura y desarrollo de personal.
- Índice de rotación de personal.
- Índice de rotación interna de personal.

Desarrollo Táctico:

1. Primeramente, es necesario capacitar a todos los líderes y mandos medios en el uso de herramientas de coaching, liderazgo y evaluación del desempeño.



2. Luego se debe implementar la herramienta PDP en toda la empresa y en todos los niveles jerárquicos capacitando y comunicándola.

3. Se deben establecer cronogramas anuales para su concreción, revisión, seguimiento y cierre.

4. Retroalimentar periódicamente sobre el avance de los objetivos planteados y realizar un cierre anual sobre el desempeño de acuerdo con los objetivos establecidos vs lo alcanzado.

5. Se debe monitorear y ajustar cuando sea necesario los planes tácticos y operacionales en función de los resultados obtenidos.

Tiempos: Se proyecta lograr su adhesión y empoderamiento en 2021. El Gasto se desembolsa en su totalidad en 2021.

Tabla 4 Planes de acción D - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total

Planes de acción	Descripción	Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales
Capac. Gerencia y jefes en la herramienta	Capacitar en el uso de herramientas de coaching, liderazgo y evaluación de desempeño	Capac. Gerencia y jefes en la herramienta	Consultora	2,5 meses	Insumos de librería	Externo Gerentes y mandos medios	PC	\$ 120.000
Implementación PDP en todos los colaboradores	Implementar metodología en todos los equipos para desarrollar un clima demotivación e incentivos a trabajar alineados a los objetivos	Implementación PDP en todos los colaboradores	Gerencia	1 mes	Impresiones y artículos de	Todos los empleados y	PC	\$ -
Armar cronogramas de revisión y chequeo	Armar gantt para monitorear y evaluar regularmente el desempeño de los subordinados, generar espacios de feedback para alinear desvíos y generar cultura empresarial.	Armar cronogramas de revisión y chequeo	Jefes de área	1 mes		Gerentes y mandos medios	PC	\$ -
Check in y cierre de performance anual	Etapa de cierre de año de performance de los colaboradores . Se da retroalimentación del desempeño anual de acuerdo a los objetivos planteados y se planifica el plan de carrera del colaborador y sus acciones de mentoría y capacitaciones para lograrlo.	Check in y cierre de performance anual	Jefes de área	10 meses		Todos los empleados y mandos medios	PC	\$ -
Ajustes a los planes tácticos y operacionales	Se contrasta lo planificado vs lo realizado, se analizan imprevistos surgidos y se ajustan planes y objetivos del plan estratégico de acuerdo a resultados obtenidos. Se analizan y tiene en cuenta variables externas e internas.	Ajustes a los planes tácticos y operacionales	Gerencia	5 meses		Gerentes y mandos medios	PC	\$ -
								\$ 120.000

Para mayor comprensión de la formulación del plan, el **Anexo 13** detalla datos de recursos, tiempos estimados de finalización, costos y presupuesto recabados para su análisis.

### Plan E

Incrementar las ventas totales un 1% en 2022 mediante la incorporación de productos bajos en calorías y nutrición infantil.

Estrategia: Desarrollar una alianza estratégica con la empresa Nestlé para incorporar productos saludables y de nutrición infantil y así diversificar su portfolio de productos.

Justificación: Los *millennials* y las nuevas generaciones traen consigo una concepción de alimentación más saludable donde se prioriza sentirse bien y verse sano. El auge de consumo de productos bajos en grasas y más saludables es una tendencia que se viene arraigando en los consumidores de todas las edades y presenta una oportunidad poder agregarlos a la cartera de productos para su comercialización. Por otra parte, la tasa de natalidad fue decreciendo en los últimos años, aunque la tasa de fecundidad se mantiene sobre el 2,2%. (Nacion, 2020) Pese a

esto, el consumo de productos de nutrición infantil fue creciendo debido a las recomendaciones especializadas de médicos en alimentos con alto valor nutricional para bebés desde los 6 meses hasta los 4 años de edad divisoando así un nicho amplio viable para así poder captar parte de este segmento, representa una veta de crecimiento y fidelización de clientes.

Se pretende crecer en un 1% a través de las ventas de productos de estos segmentos dado el continuo crecimiento en las preferencias de productos saludables sobre los de alto contenido de azúcares, grasa y productos de nutrición infantil. Estas oportunidades no representan entrar en ningún tipo de inversión en infraestructura o logística.

*Kpi`s* recomendados para su seguimiento e implementación:

- Tasa de nuevos clientes vía acción promocional
- Tasa de nuevos Clientes de cada uno de los segmentos.
- Ingresos de cada nuevo segmento
- Ingresos en nuevas zonas geográficas.
- % de ventas de los segmentos en *E-commerce*
- Variación de cuota de mercado

Desarrollo táctico:

1. Como primera medida es clave poder establecer un acuerdo comercial con la empresa Nestlé para su representación y contar con todo su portfolio de productos, así como también acordar exclusividad en áreas geográficas.

2. Capacitar al personal de ventas en el portfolio de productos y en características de estos nuevos segmentos de clientes.

3. Desarrollar e implementar estrategias de marketing y comerciales agresivas para darles a conocer a los potenciales clientes la nueva gama de productos.

4. Desarrollar un plan para incorporar los nuevos productos al canal *E-commerce*.

Tiempos: El crecimiento esperado del 1% se proyecta en su totalidad en 2022. Esta implementación no presenta alguna inversión ya que los costos de recursos a utilizar son hundidos.

Tabla 5 Planes de acción E - Actividades claves, responsables, recursos, duración, costo proyectado total

Planes de acción	Descripción	Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales
Acuerdo comercial y de exclusividad con Nestle	Se entablara acuerdo comercial con la marca para su representación de todo su portfollio, se acordaran zonas de exclusividad. Se negociaran descuentos por volumen y materiales promocionales para los puntos de ventas exclusivos y supermercados mayoristas.	Acuerdo comercial y de exclusividad con Nestle	Gerencia	3 meses		Negociación Gerente comercial		\$ -
Capacitación a vendedores	Capacitar a fuerza de venta en el portfollio de productos, características y beneficios de cada Sku' s.	Capacitación a vendedores	Gerente de ventas	1 mes	Insumos de librería	Equipo de venta, responsables de procesos y Representante de la marca	PC's	\$ -
Implementación acciones comerciales (MKT)	Implementar acciones comerciales para darlos a conocer con los clientes potenciales actuales y nuevos. Acciones de indole publicitaria en tv, radio, periodicos, prueba de productos en stand, ventas cruzadas.	Implementación acciones comerciales (MKT)	Ventas/Business	2 meses	Costos publicitarios y de agencia	Gerente de ventas y especialista en Mkt		\$ -
Incluir los productos en E-Commerce	Adicionar la marca al canal E-bussiness, desarrollar publicidad de los productos en la Web, definir frecuencias de entregas en base a productos y cronogramas ya establecidos. Analisar factibilidad de nuevas rutas para estos productos.	Incluir los productos en E-Commerce	E-Business	1 mes		Depart. E-business	PC	\$ -
								\$ -

Para mayor comprensión de la formulación del plan, el **Anexo 14** detalla datos de recursos, tiempos estimados de finalización, costos y presupuesto recabados para su análisis.

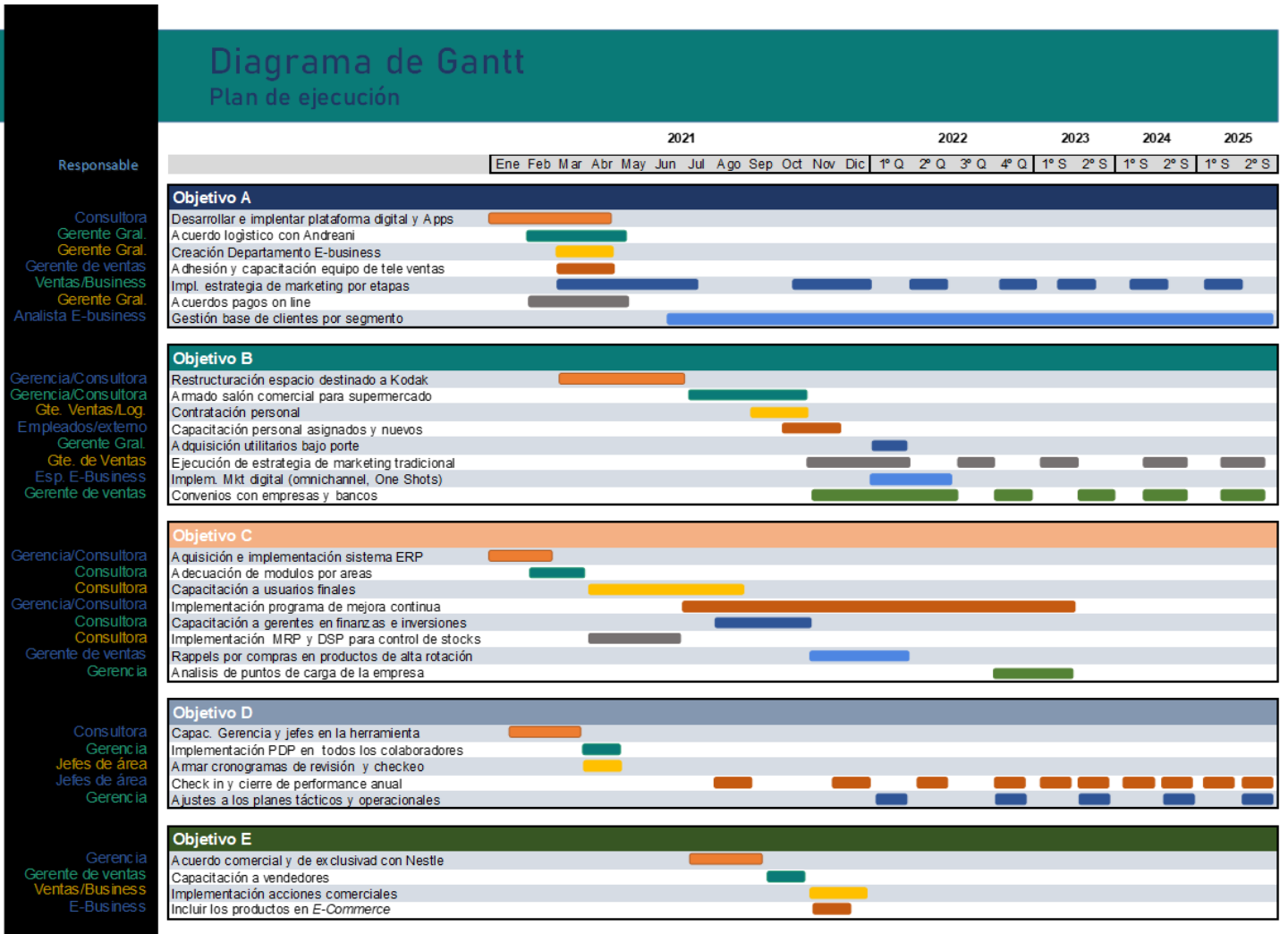
#### Costos de consultoría

- Honorarios de profesionales
  - Diseño de plan estratégico. Incluye los análisis previos, elaboración y presentación del informe. Tiene un costo de \$93.000 que corresponde a 50 horas a valor módulo (\$1.860) este honorario se debe pagar, se haga o no efectivo la implementación.
  - Implementación, seguimiento y control. Incluye todo el trabajo desde su aceptación y equivalen a 772 hs de trabajo distribuidas de la siguiente manera:
    - Primeros 2 meses, 8hr diarias.
    - Próximos 10 meses, 10hr semanales.
    - Control trimestral los próximos años según necesidad.

Los valores de horas módulos corresponde a los honorarios profesionales según consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba a Agosto 2020. Total honorarios \$ 1.528.920. (CPCE, 2020)

Marco temporal del plan de implementación

Ilustración 1 Diagrama de Gantt



Fuente de elaboración propia

*Presupuesto de implementación del proyecto*

En los **Anexo 10 al Anexo 15** se detallan los cálculos y fuentes desde donde se extrajeron los datos para la confección del presupuesto, el mismo tiene un horizonte de ejecución de 5 años hasta el 31.12.2025 y el desembolso de la inversión es gradual.

*Tabla 6 Presupuesto de desembolso de inversión por año y por planes*

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Salarios nuevos empleados	\$ 4.678.336	\$ 8.276.795	\$ 11.173.674	\$ 14.995.070	\$ 20.003.423
1 especialista en marketing digital	\$ 968.760	\$ 1.312.670	\$ 1.772.104	\$ 2.378.164	\$ 3.172.471
1 analista de datos para E-bussiness	\$ 585.000	\$ 792.675	\$ 1.070.111	\$ 1.436.089	\$ 1.915.743
2 telemarketer	\$ 832.000	\$ 1.127.360	\$ 1.521.936	\$ 2.042.438	\$ 2.724.612
4 vendedores	\$ 2.292.576	\$ 3.106.440	\$ 4.193.695	\$ 5.627.938	\$ 7.507.670
2 choferes de utilitarios	\$ -	\$ 1.937.650	\$ 2.615.828	\$ 3.510.441	\$ 4.682.928
Cargas sociales	\$ 1.871.334	\$ 3.310.718	\$ 4.469.469	\$ 5.998.028	\$ 8.001.369
Desarro plataforma digital, Apps y renovación Web	\$ 1.148.185				
Posicionamiento Digital on line	\$ 70.000	\$ 89.430	\$ 120.731	\$ 162.020	\$ 216.135
Costos agencia publicitaria y propagandas	\$ 3.500.000	\$ 4.742.500	\$ 6.402.375	\$ 8.591.987	\$ 11.461.711
Compra de 8 computadoras de escritorio	\$ 367.200				
Compra de 6 Smartphone`s	\$ 51.996	\$ 35.227			
Compra de 2 camionetas utilitario de 3 toneladas		\$ 7.952.425			
Adquisición software ERP gestión integral (+ MRP/DSP)	\$ 381.600	\$ 477.000	\$ 596.250	\$ 745.313	\$ 931.641
Capacitaciones	\$ 544.860	\$ 234.000	\$ 195.000		
Cursos a gerentes en finanzas e inversiones	\$ 42.360				
Implementación programa de mejora continua	\$ 382.500	\$ 234.000	\$ 195.000		
Prog. de desempeño y desarrollo profesional PDP	\$ 120.000				
Honorarios de profesionales	\$ 1.528.920				
Diseño de plan estrategico	\$ 93.000				
Implementación, seguimiento y control	\$ 1.435.920				
<b>Total</b>	<b>\$ 14.142.431</b>	<b>\$ 25.118.096</b>	<b>\$ 22.957.499</b>	<b>\$ 30.492.418</b>	<b>\$ 40.614.279</b>

**Costo de inversión por plan**

Planes	\$ Total	Anexo
A	\$ 69.853.657	10
B	\$ 57.836.483	11
C	\$ 3.985.663	12
D	\$ 120.000	13
E	\$ -	14
Honorarios	\$ 1.528.920	15
	<b>\$ 133.324.723</b>	

Fuente de elaboración propia

Inversión total	\$ 133.324.723,24
Ventas proyectadas al 2020	\$ 655.265.219,70
Objetivo: +30% ventas	\$ 196.579.565,91

### *Evaluación del proyecto de inversión*

Para determinar si la estrategia que se desea aplicar es acertada se van a utilizar métricas de performance financiera. Una de ellas denominada “Retorno de la inversión” (ROI) mide cuanto se gana o pierde por cada peso invertido. Esta herramienta permite medir el beneficio que se estima obtener de una inversión, pero a su vez hay que tener en cuenta algunas desventajas de este instrumento ya que para este proyecto el ROI no tiene en cuenta las fluctuaciones de valor debido a la inflación ni tampoco la estacionalidad, por lo cual los cálculos del ROI usado como única medición financiera para la toma de decisión no ayudan a prever la probabilidad de obtener el retorno o los riesgos involucrados en una inversión en particular. Por esto, se complementará este análisis mediante el uso de herramientas de medición financiera múltiples como el valor presente neto (VAN) que mide la ganancia obtenida después de recuperar la inversión y rentabilidad esperada por esos fondos. La tasa interna de retorno (TIR) que es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. El período de recuperación dinámico de la inversión que equivale al plazo de recuperación simple pero descontando los flujos de caja y el IVAN que mide cuanto genera de VAN cada peso invertido en el proyecto.

Los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados dan como resultado que la propuesta planteada proyecta un crecimiento de los ingresos por ventas de un 30% tomando como base las ventas proyectadas al cierre del año 2020. Los beneficios esperados ascienden a \$196.579.565,91 y la inversión necesaria para poder alcanzarlo es de \$133.324.723 cuyo desembolso está repartido en 5 años. Aplicando el cálculo de ROI el retorno es del 47,44% de la inversión, eso quiere decir que, por cada peso invertido, se obtiene \$1,47 de beneficio. Complementando el análisis de la elaboración del flujo proyectado, se convalida que el proyecto es viable ya que su VAN es positivo y genera una ganancia por encima del recupero de la inversión (\$162.084.559,28). Su TIR del 75,01%, indica que su tasa de retorno interna es superior a la tasa de interés de referencia interbancaria LELIQ, cuyo valor a septiembre de 2020 es del 38% (BCRA, 2020). Su periodo de recupero dinámico a su vez señala que la inversión se recupera en 3 años y 1 mes siendo este tiempo inferior al horizonte proyectado de 5 años. El índice del valor actual neto (IVAN) es de \$1,22 y mide cuánto genera de VAN cada peso invertido. Estos cálculos son desarrollados en el **Anexo 16**. Como complemento en el **Anexo 16.1** se puede observar la evolución de la implementación durante los primeros 12 meses.

Concepto	Resultados
VAN	\$ 162.084.559,28
TIR	75,01%
PB dinam.	3 años y 1 mes
IVAN	\$ 1,22
ROI	47,44%

De la evaluación de los distintos resultados se concluye que el proyecto es factible y rentable con un periodo de recupero dentro del horizonte proyectado y que a su vez incrementa el índice de rentabilidad de la empresa en 3,16% en los primeros 2 años de su implementación. Se corrobora que la ejecución y efectivización de los objetivos específicos permiten la consecución del objetivo general propuesto.

## Conclusiones y recomendaciones

Durante el desarrollo del reporte de caso se analizó rigurosamente toda la información pertinente a Redolfi, su entorno mediato e inmediato, alcance, situación interna, financiera, estructura y proyecciones de crecimiento lo cual llevó a la conclusión de que la empresa se ve afectada hace años por situaciones externas generando una disminución en su rentabilidad.

Redolfi se encuentra en un sector altamente competitivo, donde el poder de negociación de los proveedores es muy alto, las barreras de ingreso a nuevos competidores son elevadas por lo cual la rivalidad con los actores actuales es feroz en post de mantener su cuota de mercado. A pesar de las amenazas externas, es uno de los únicos sectores que mantuvo la rentabilidad este año debido a la situación de pandemia, lo cual marcó como precedente lo necesario que es el uso de tecnologías y estar a la vanguardia en innovación para no quedar rezagados.

A pesar de no contar con una planificación estratégica hasta el momento, Redolfi cuenta con herramientas que fue adquiriendo durante sus años en el mercado permitiéndole dominar un segmento del mismo que, aunque no le permita seguir creciendo le proporciona fondos para invertir en nuevas ideas y proyectos. A su vez, desarrolló una fuerte ventaja competitiva a través de un equipo de venta con amplio conocimiento en el cliente.

Para poder emerger victorioso de este contexto deberá tomar la decisión de reinventarse y salir de su zona de confort desinvirtiendo en la UEN *Kodak*, reduciendo costos, manteniendo su ventaja competitiva y enfocándose en su *Core Competence*. Para lograr esto se propone mediante la implementación de la planificación estratégica orientar a la empresa en la elección del mejor camino hacia el éxito y proyectar sus actividades para alcanzar un crecimiento de ventas y rentabilidad. Esto se logrará a través de estrategias de penetración de mercado, diversificación y desarrollo de nuevos segmentos de productos, clientes y el desarrollo de nuevos mercados. Traducidas estas estrategias en una serie de planes de acción, políticas y objetivos lograrán generar una mejora de sus procesos internos y alcanzar el crecimiento esperado todo esto sin desprenderse de su competitividad central, sino que se planificará en torno a ella.

Se trabajó desde la ampliación de las ventas mediante la incorporación de herramientas tecnológicas y alianzas con operadores logísticos para ampliar la cobertura de alcance utilizando una plataforma *E-commerce* haciendo énfasis en el concepto de disponibilidad a toda hora y a un *click* de distancia. Además, se buscó aumentar las ventas del canal minorista mediante la apertura de una nueva sucursal de supermercado mayorista ubicado estratégicamente en la ciudad de



Córdoba acompañado del desarrollo de marketing *omnichannel* cuyo fin es captar y fidelizar a los clientes desde un enfoque de ventas multicanal que lleva a las personas una experiencia de compra integradora. A su vez, se buscó incrementar las ventas al incorporar productos saludables y de nutrición infantil logrando así captar un segmento de clientes desatendidos hasta el momento. Por otro lado, se propuso un análisis de todos los procesos internos, logística y aprovisionamiento para de la mano de la implementación de un software de gestión integral, capacitación en herramientas de resolución de problemas y mejora continua se busque de manera incesante la eficiencia operativa, reducción de costos y el aumento de la rentabilidad. Por último, pero no menos importante se buscó el desarrollo de talento en los colaboradores mediante la implementación de una herramienta de medición de desempeño que permitirá la promoción y la organización del personal en roles basados en sus habilidades, haciéndolos más eficientes y motivándolos. Todo esto redundará en un crecimiento para la empresa, creando una cultura de mejora continua y un clima de trabajo agradable.

La solución planteada en este reporte permitirá a Redolfi hacerse de las herramientas necesarias para que la innovación, la eficiencia en los procesos, el uso eficiente de los recursos y la cultura organizacional forme parte de toda su cadena de valor y así allanar el camino para penetrar en toda la provincia de Córdoba, poder desarrollar nuevos mercados, nuevos segmentos de productos y proyectar un crecimiento a nivel nacional. La empresa se encuentra en un momento óptimo para implementar esta propuesta ya que su trayectoria, sus ventajas competitivas, perfil hacia el cliente y recursos entre otros le da el respaldo necesario para dar el salto de PYME a una empresa de renombre nacional. Los objetivos, estrategias y planes de acción a implementar desarrollados en esta propuesta se realizaron focalizándose en las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas internas como sustento para lograr el crecimiento y posicionamiento de mercado esperado.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión y cambio que conlleva para su éxito de un liderazgo auténtico que pueda ser capaz de acompañar a todos los integrantes de la empresa en un proceso de mejora continua inmerso en un contexto complejo, incierto y volátil. Por lo cual es imprescindible que todos los colaboradores conozcan y sean partícipes de ella. Esta debe reflejarse en el actuar de cada integrante. Es importante resaltar que la PE debe ser lo más flexible posible para que admita hacer modificaciones ante cualquier circunstancia. La importancia de su aplicación reside en que permite una buena administración dando claridad de a donde se

quiere llegar y como se va a llegar. Para esto es necesario estar alineados a la misión y visión de la empresa y apalancarse del conocimiento de la industria, la relación con los clientes y la construcción de alianzas estratégicas con proveedores a largo plazo para poder alcanzar el éxito.

Este RC elaborado para la empresa en cuestión es aplicable a otras empresas del mismo rubro como de diferentes que se encuentren en situaciones similares, donde la rentabilidad viene decayendo o empresas familiares que necesitan crecer organizadamente y mantener su identidad ya que la planificación estratégica como herramienta de gestión permite proyectar y definir metas y objetivos a futuro con adaptación proactiva asegurando así la minimización de riesgos e incertidumbre a la vez que genera compromiso, alineación, motivación en todos los integrantes de la organización y enfoca los esfuerzos de todos en la consecución de los objetivos.

Las estrategias utilizadas en este RC ya han sido aplicadas a muchas otras empresas, algunas nombradas en la introducción de este reporte, generando resultados genuinos y positivos por lo cual se tiene la certeza de que, de la misma forma que es de utilidad a Redolfi también lo será para diferentes empresas que se enfrenten a problemas similares.

Por último, este plan desarrollado es factible de su ejecución y asegura un crecimiento de ventas y rentabilidad, pero su éxito dependerá de una correcta implementación, seguimiento, retroalimentación y la realización de ajustes ante desvíos.

#### *Recomendaciones*

De acuerdo con mi criterio profesional considero importante llevar a cabo las siguientes recomendaciones de *issues* observados durante el diagnóstico de la empresa y del sector, pero no desarrollados en este proyecto por prioridades de objetivos que son de importancia para su crecimiento en etapas futuras.

#### Recomendaciones a Redolfi

- Se recomienda evaluar la utilización de un CMI que permita una implementación eficiente de las estrategias propuestas, su gestión, dirección y control sistémico que facilite la toma de decisión ágil y certera.

- Se recomienda analizar nuevas aperturas de supermercados mayoristas en localidades estratégicas de la Argentina para así ampliar los volúmenes de venta, la venta minorista, lograr mayor economía de escalas y mayor rentabilidad.

- Una vez desarrollada la expansión de cadenas de supermercados mayoristas en una segunda etapa se recomienda analizar los puntos de cargas para desarrollar una eficaz red logística

de *Cross-Docking* que permita la optimización de los costos logísticos y redunden en eficiencias y reducción de costos de venta.

- Se recomienda la implementación de un área de comunicaciones internas que distribuya información relevante y estratégica a todos los integrantes de la compañía, que fomente el diálogo y estimule el compromiso de todos los colaboradores, los alinee y comprometa con las aspiraciones, causas y discursos de la empresa.

*Nuevas discusiones y recomendaciones generales aplicables a todo el sector*

- Se recomienda el desarrollo e implementación de una marca blanca de productos de limpieza y alimenticios no perecederos que permitan captar un segmento de clientes de nivel socioeconómico D1 y D2.

- Se recomienda reevaluar periódicamente la estructura organizacional de la mano del crecimiento proyectado para que esta se adecue a las necesidades futuras y permita maniobras ágiles ante toma de decisiones inmediatas. Por lo cual va a ser necesario la descentralización y definición de roles y responsabilidades. Si la proyección es alcanzar un crecimiento nacional significativo es primordial contar con una estructura organizacional flexible.

- Se recomienda crear un departamento o área de RRHH de envergadura acorde al tamaño de la empresa pero que asegure la contratación de personal idóneo para cada puesto, planes de carrera acordes al perfil de cada colaborador, programas de beneficios y pueda acompañar al personal desde la contratación hasta su retiro.

- Se recomienda que todas las empresas hagan una evaluación de los impactos actuales y potenciales, positivos y negativos que las actividades tienen sobre los ODS en la cadena de valor y los incluyan en sus estrategias y políticas RSE.

- Se recomienda la implementación de análisis de *Bigdata* que va a permitir a las empresas tener mayor fluidez de información, poder innovar en la creación de productos y servicios para distintos segmentos de clientes, contar con algoritmos inteligentes entre otros. Todo esto va a redundar en mejores tomas de decisiones, mayor eficiencia y optimización de costos, seguridad de datos sensibles y la obtención de nuevas ventajas competitivas.

## Bibliografía

- Andrews, K. (1962). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow - Jones.
- Ansoff , H. (1980). *Estrategia Corporativa*. New York: Mc Graw-Hill.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy*. McGraw-Hill: Estados Unidos.
- Armstrong, J. (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. *Strategic management journal vol. 3*, 197-211.
- Banco Mundial. (2020). *datos.bancomundial.org*. Obtenido de [datos.bancomundial.org](https://datos.bancomundial.org):  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- BCRA. (2020). *Relevamiento de expectativas de mercado REM*. BCRA.
- BCRA. (2020). *REM*. Buenos Aires.
- BCRA. (25 de Agosto de 2020). [www.bcr.gov.ar](http://www.bcr.gov.ar). Obtenido de [www.bcr.gov.ar](http://www.bcr.gov.ar):  
[http://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo\\_de\\_cambio\\_minorista\\_2.asp](http://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp)
- BCRA. (25 de Agosto de 2020). [www.bcr.gov.ar](http://www.bcr.gov.ar). Obtenido de [www.bcr.gov.ar](http://www.bcr.gov.ar):  
[http://www.bcr.gov.ar/BCRAyVos/Plazos\\_fijos\\_online.asp](http://www.bcr.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp)
- BCRA, R. (s.f.).
- Bimbo, G. (2007). *Grupo Bimbo*. Obtenido de Grupo Bimbo:  
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXxbG Fuc3RyYXRIZ2lj3xneDo1NjcxZTZiYTlzMzRkMjhj>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2020). *boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de [boletinoficial.gob.ar](http://boletinoficial.gob.ar): [www.boletinoficial.gob.ar/seccion/primera](http://www.boletinoficial.gob.ar/seccion/primera)
- CACE. (2020). [www.cace.org.a](http://www.cace.org.a). Obtenido de [www.cace.org.a](http://www.cace.org.a):  
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CADAM. (Julio 28 de 2020). [cadam.com.ar](http://cadam.com.ar). Obtenido de [cadam.com.ar](http://cadam.com.ar):  
<http://cadam.com.ar/mercados/>

- Canvas. (2020). *Caso mayorista Redolfi*. Córdoba: Universidad 2020.
- Cenado. (2019). *Boletín Oficial 34.268, del 23 de diciembre de 2019*. Buenos Aires: Cenado.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial*. New York: Doubleday.
- COE. (2020). [www.cba.gov.ar/coronavirus/](http://www.cba.gov.ar/coronavirus/). Obtenido de [www.cba.gov.ar/coronavirus/](http://www.cba.gov.ar/coronavirus/): <https://coe-reporte-diario-mapasydatos.hub.arcgis.com/>
- CPCE. (S/D de 8 de 2020). *Consejo Profesional*. Obtenido de Consejo Profesional: <https://cpcecba.org.ar/>
- Drucker, P. F. (1954). *La gerencia de empresas*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina 2014.
- Dupouy, L. T. (Julio de 2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/>: <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- empresario. (18 de Agosto de 2018). <https://empresario.com/>. Obtenido de <https://empresario.com/>: <https://empresario.com/2018/08/18/la-motivacion-laboral/>
- forehang, G., & Sheshunoff, A. (2003). Worth the effort: Strategic planning for superior bank performance. *Kentucky banker magazine*, 13-14.
- Gasalla, J. (12 de 2020). Economía 2021: cuáles son los desafíos que deberá enfrentar la Argentina para volver a crecer. *Infobae*.
- Gasalla, J. (27 de 12 de 2020). Economía 2021: cuáles son los desafíos que deberá enfrentar la Argentina para volver a crecer.
- Gobierno de Argentina. (15 de Julio de 2020). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar). Obtenido de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar): <https://www.argentina.gob.ar/noticias/actualizan-precios-maximos-con-subas-de-entre-2-y-45>

- Gobierno de Córdoba. (6 de Agosto de 2020). *prensa.cba.gov.ar*. Obtenido de [prensa.cba.gov.ar](https://prensa.cba.gov.ar/gobierno/la-provincia-amplia-el-fondo-para-enfrentar-la-pandemia-a-5-000-millones/):  
<https://prensa.cba.gov.ar/gobierno/la-provincia-amplia-el-fondo-para-enfrentar-la-pandemia-a-5-000-millones/>
- Gobierno de la nación. (2020). *Precios máximos para controlar abusos y garantizar el abastecimiento*. Buenos Aires: Cenado.
- Herter, G. (1995). Business planning boosts your chances. *Accounting Technology*, 20-26.
- Hill, c., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral 11ª edición*. Cengage Learning.
- INDEC. (12 de 09 de 2013). *www.indec.gov.ar*. Obtenido de [www.indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar):  
[https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)
- INDEC. (12 de 2019). *www.indec.gov.ar*. Obtenido de [www.indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar):  
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)
- INDEC. (Junio de 2020). *www.indec.gov.ar*. Obtenido de [www.indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar):  
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_08\\_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)
- INDEC. (Julio de 2020). *www.indec.gov.ar*. Obtenido de [www.indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar):  
<https://www.indec.gov.ar/>
- INDEC. (9 de Junio de 2020). *www.indec.gov.ar*. Obtenido de [www.indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar):  
<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-153>
- IProfesional. (3 de Agosto de 2020). *www.iprofesional.com*. Obtenido de [www.iprofesional.com](https://www.iprofesional.com):  
<https://www.iprofesional.com/finanzas/320782-alerta-deuda-gobierno-y-bonistas-alcanzaron-acuerdo>
- Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaría de Comercio Interior. (17 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/224655/20200120>
- Mintzberg, J. (1990). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morgan , J. (2020). *www.ambito.com*. Obtenido de [www.ambito.com](https://www.ambito.com):  
<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

- Nacion. (25 de 10 de 2020). <https://datos.gob.ar/>. Obtenido de <https://datos.gob.ar/dataset/salud-tasa-natalidad>
- Nivel, A. (9 de 12 de 2019). *Alto nivel*. Obtenido de Alto nivel:  
<https://www.altonivel.com.mx/la-revista/presencia-omnicanal-y-un-reality-show-la-estrategia-de-walmart/>
- Nuchera, A. H. (2011). La gestión de la innovación como proceso. En A. H. Nuchera, *Conocimiento, Innovación y Desarrollo* (págs. 99 - 122). Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.
- OPS. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Buenos Aires: OPS Argentina.
- Plataforma electoral. (2019). *frente de todos*. Obtenido de frente de todos:  
<https://frentedetodos.org/plataforma>
- Porter , M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Piramide.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Powell, T. (1992). Notas de investigación y planificación estratégica de comunicaciones como ventaja competitiva. *Diario de gestión estratégica*, 551-558.
- R, A. K. (1977). *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Eunsa.
- Rè , F. (6 de Junio de 2020). [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar). Obtenido de [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar):  
<https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-gran-cordoba-habria-doble-de-desocupados-que-a-comienzos-de-ano>
- Retail, y. (5 de Agosto de 2020). *American retail*. Obtenido de American retail:  
<https://www.america-retail.com/argentina/el-consumo-region-por-region/>
- Ruiz Barroeta, M. (4 de 11 de 2019). <https://milagrosruizbarroeta.com/>. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/>: <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>

Sancho, E. L. (Junio de 2020). <https://www.harvard-deusto.com/>. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/>: <https://www.harvard-deusto.com/como-gestionar-marketing-ventas-y-marca-en-tiempos-de-crisis>

Scientia, C. (28 de Julio de 2020). [www.cpba.com.ar](http://www.cpba.com.ar). Obtenido de [www.cpba.com.ar](http://www.cpba.com.ar): <https://www.cpba.com.ar/noticias-economicas/item/10469-nueva-baja-en-el-consumo-en-junio-tuvo-una-caida-de-3-2-la-mayor-desde-que-comenzo-la-cuarentena>

Schiaretti, J. (10 de Diciembre de 2019). Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=hFQ13DOu6Xs&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=hFQ13DOu6Xs&feature=emb_logo)

todos, F. p. (2019). Plataforma de campaña electoral. Argentina.

Vicuña, J. (Abril de 2018). *Facukltad de ciencias económicas*. Obtenido de [http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/informes/ei\\_abril-2018.pdf](http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/informes/ei_abril-2018.pdf)



Anexo 1 5 Fuerzas competitivas



Fuente: esquema de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Anexo 2 Cadena de valor

Ilustración 2 Cadena de valor



Fuente: gráfico de cadena de valor de Michael Porter del libro Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1987.

### Anexo 3 Matriz FODA

Ilustración 3 Matriz Foda aplicada a Redolfi



Fuente: Elaboración propia con base al cuadro de Heinz Weirich, Administración una perspectiva global y empresarial.

### Anexo 4 Market Share según INDEC y gráfico matriz BCG

Ilustración 4 Matriz BCG y ciclo de Vida del producto



Fuente: Boston Consulting Group. Matriz BCG y analogía con ciclo de vida del producto

Tabla 7 Ventas a mayoristas a precios corrientes y constantes por mes

Periodo	Ventas totales a precios corrientes millones de pesos	Δ% respecto al mismo periodo del año anterior %
Enero	45.433,60	39,9
Febrero	44.592,10	40,5
Marzo	51.122,20	39,9
Abril	49.672,30	45,6
Mayo	50.829,30	44,7
Junio	54.474,80	42,1
Julio	55.084,60	40,2
Agosto	59.739,20	51,3
Septiembre	57.945,30	45,1
Octubre	66.390,40	52,9
Noviembre	68.007,10	51,6
Diciembre	83.597,20	46,1
<b>Total</b>	<b>686.888,10</b>	

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Supermercados Mayoristas. Ventas totales a precios corrientes por jurisdicción, en miles de pesos y porcentual sobre Ventas totales a precios corrientes. Diciembre de 2019.

Tabla 8 Ventas a supermercados mayoristas a precios corrientes por jurisdicción

Jurisdicción	Ventas totales a precios corrientes miles de pesos	% sobre Ventas totales a precios corrientes
CABA	12.358.571,00	14,78%
24 Partidos del Gran Bs As	19.883.270,00	23,78%
Resto de Buenos Aires	8.938.085,00	10,69%
<b>Córdoba</b>	<b>7.550.774,00</b>	<b>9,03%</b>
Santa Fe	4.022.160,00	4,81%
San Luis	761.790,00	0,91%
La Pampa	858.150,00	1,03%
resto del país	68.007,10	0,08%
	29.156.363,90	34,88%
<b>Total</b>	<b>83.597.171,00</b>	<b>100,00%</b>

Estimado del 2019 para la provincia de Córdoba

Tabla 9 Participación en el Mercado, según datos de INDEC

Periodo	Ventas a precios corrientes (Millones de pesos)
Total Anual País	\$ 686.888,10
% participación Córdoba	9,03%
Estimación total 2019	\$ 62.026,00

Estimado de participación Redolfi en el mercado de Córdoba

Balance estimado 2019	\$ 504.050.169,62
Mercado de Córdoba	\$ 62.025.995.430,00
% participación Redolfi	0,81%

### Anexo 5 Análisis Matriz Ansoff

Ilustración 5 Matriz Ansoff



Fuente: Ansoff, I. Matriz Ansoff – 4 estrategias de crecimiento

También denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. La matriz relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (Igor Ansoff, 1957)

1. *Penetración de mercados*: esta opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Redolfi podría realizar algunas acciones para aumentar el consumo de los clientes actuales como por ejemplo venta cruzada entre diversos productos de la canasta básica, atraer

clientes potenciales mediante inversión en publicidad y promoción, cautivar a clientes de la competencia realizando esfuerzos dirigidos a prueba de productos, promociones por compra en volumen, apoyándose en la ventaja competitiva en servicio y tiempos de entrega que posee. Estas opciones de estrategias son las que tienen menor margen de error ya que se operan en un mercado y con productos conocidos.

2. *Desarrollo de nuevos mercados:* esta opción plantea el desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Con el advenimiento de la tecnología se puede identificar oportunidades de desarrollar nuevos mercados geográficos mediante canales *on line*, siendo a su vez la rentabilidad de este nuevo canal mayor ya que se estaría eliminando al minorista llegando directamente al consumidor final. Esto de la mano de un acuerdo logístico con alguna cadena nacional de distribución, aseguraría un crecimiento de rentabilidad.

3. *Desarrollo de nuevos productos:* esta estrategia consiste en el desarrollo de nuevos productos en el mercado actual, para esto y en base a los cambios de hábitos de consumo y un segmento que está migrando al consumo más saludable y sustentable es que Redolfi podría apostar a una alianza estratégica con la firma Nestlé, cuya esencia corporativa es la de ser experta en nutrición, salud y bienestar, ofreciendo productos que invitan a sus consumidores a elegir lo que les gusta y hace bien. De esta manera agregaría un mix de productos que actualmente no posee en su cartera y lograría mantener su participación de mercado y ampliarlas a nuevos nichos como los de consumo saludable y nutrición infantil.

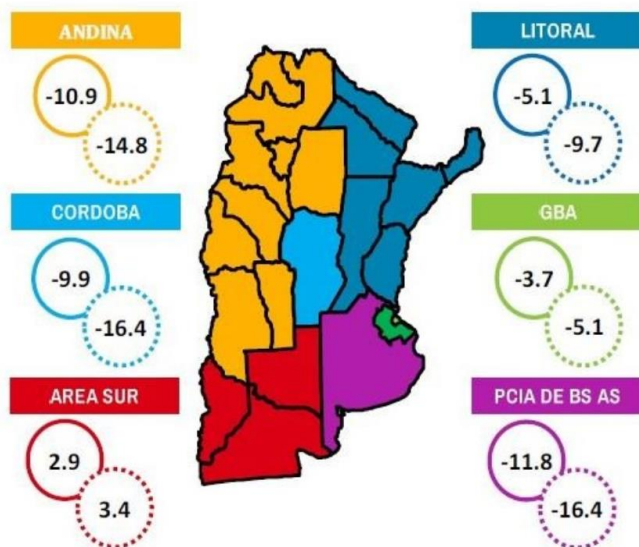
4. *Diversificación:* con este tipo de estrategia, Redolfi podría combinar las opciones de desarrollar un nuevo canal de venta *on line* hacia el cliente final y sumar los productos de Nestlé apuntando a desarrollar nuevas áreas geográficas. Esta estrategia es la opción más riesgosa para la empresa ya que ofrece menor seguridad, puesto que, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

## Anexo 6 Consumo por Región primer semestre 2020

Ilustración 6 Evolución del consumo por región e industria

### EVOLUCION GENERAL DEL CONSUMO

Por región



REFERENCIA YTD BIM

SEMAFORO DE REGION POR INDUSTRIA

YTD 20	FOODS	BEBIDAS	HPC
ARG	-4.4	-10.1	-6.1
GBA	-1.2	-9.3	-0.5
PCIA BS AS	-10.8	-12.9	-10.5
CBA	-4.3	-11.1	-14.6
ANDINA	-4.9	-13.5	-12.0
LITORAL	-4.3	-6.5	-3.7
SUR	5.7	-0.2	-3.5

BIM	FOODS	BEBIDAS	HPC
ARG	-5.5	-18.2	-8.4
GBA	0.2	-17.9	-2.0
PCIA BS AS	-10.6	-21.6	-13.7
CBA	-7.4	-21.4	-18.3
ANDINA	-4.7	-22.0	-12.6
LITORAL	-6.1	-12.8	-8.0
SUR	6.7	-3.2	-1.2

Fuente: Nielsen Scantrack – Total Nacional – 189 categorías – 1º semestre 2020

En el semáforo de Región por Industria se refleja que la única categoría con variables positivas es *Foods* y sólo en la región Sur. Creció 5,7 en el primer semestre 20 vs '19, y también en el bimestre mayo-junio: 6,7. Tanto bebidas como higiene personal y de la casa tuvieron performances negativas, tanto en las mediciones semestrales como en las del bimestre mayo-junio. (Retail, 2020).++













## Anexo 7 Encuesta a Supermercados y Autoservicios Mayoristas

Ilustración 7 Encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas junio 2020

### Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas

Junio de 2020

#### Resumen ejecutivo

Supermercados		Autoservicios mayoristas			
	Ventas	Variación interanual %			
	A precios corrientes \$ 78.330 millones	43,8		A precios corrientes \$ 13.367 millones	50,9
	A precios constantes \$ 23.478 millones	-1,5		A precios constantes \$ 4.001 millones	5,8
	Online \$ 3.678 millones	347,6		Online \$ 91 millones	25,8
	Con tarjeta de crédito \$ 29.466 millones	53,2		Con tarjeta de crédito \$ 2.236 millones	71,3
	Ticket promedio \$ 1.501 pesos	100,7		Ticket promedio \$ 4.378 pesos	37,5
	Por m <sup>2</sup> \$ 24.197 pesos	43,9		Por m <sup>2</sup> \$ 13.805 pesos	51,6

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

## Anexo 8 Ventas Autoservicios Mayoristas

### 8.1 Ventas Autoservicios Mayoristas a precios constantes y corrientes y por canal

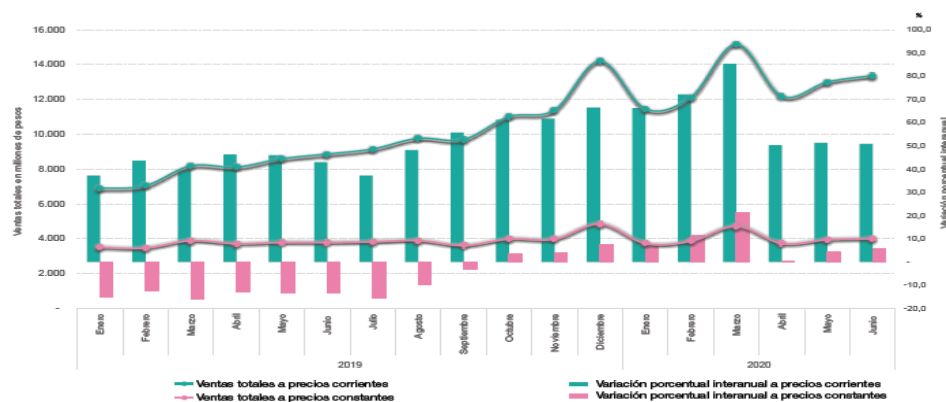
Tabla 10 Ventas totales autoservicios mayoristas a precios corrientes y por canal a junio 2020

Cuadro 12. Autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes por canal de venta, en miles de pesos, variación y composición porcentual. Junio de 2020

Canal de venta	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	Composición porcentual
	Miles de pesos	%	
<b>Total</b>	<b>13.366.624</b>	<b>50,9</b>	<b>100,0</b>
Salón de ventas	13.275.223	51,1	99,3
Canales online	91.401	25,8	0,7

### 8.2 Ventas a precios corrientes y constantes, y variación %. Enero 2019-junio 2020

Ilustración 8 Ventas a precios corrientes y constantes periodo enero 2019 a junio 2020



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

### 8.3 Ventas por grupo de artículos, variación y composición porcentual. Junio de 2020

Tabla 11 Ventas por grupo de artículos, junio de 2020

Grupo de artículos	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	Composición porcentual
	Miles de pesos	%	
<b>Total</b>	<b>13.366.624</b>	<b>50,9</b>	<b>100,0</b>
Bebidas	1.244.862	31,7	9,3
Almacén	6.248.862	57,6	46,7
Panadería	22.066	9,6	0,2
Lácteos	801.315	26,4	6,0
Carnes	157.951	25,2	1,2
Verdulería y frutería	18.883	2,2	0,1
Artículos de limpieza y perfumería	3.819.847	50,7	28,6
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	5.744	107,8	0,0
Electrónicos y artículos para el hogar	358.594	190,4	2,7
Otros	688.499	40,5	5,2

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.



#### 8.4 Ventas a precios corrientes por jurisdicción y variación porcentual. Junio de 2020

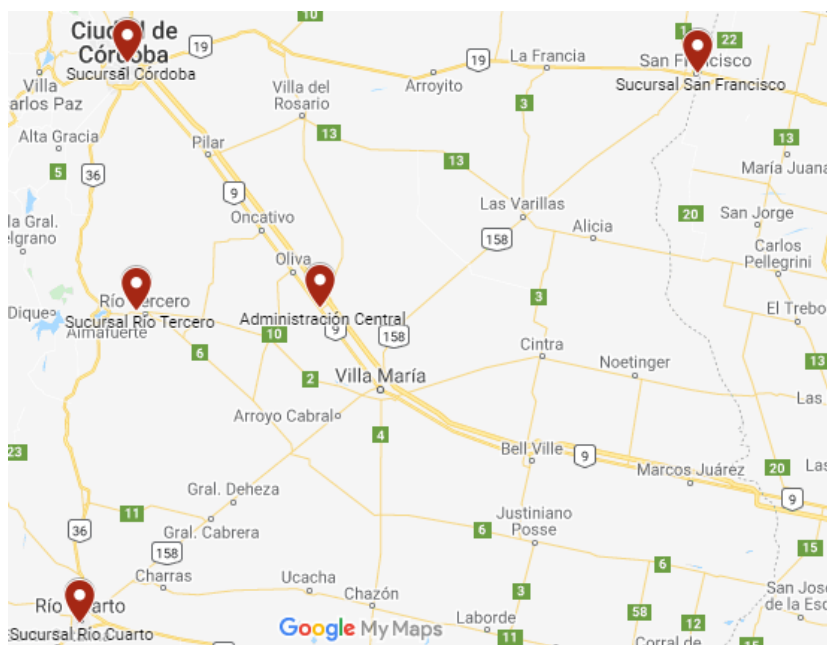
Tabla 12 Ventas a precios corrientes por jurisdicción

Jurisdicción	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior
	Miles de pesos	%
<b>Total</b>	<b>13.366.624</b>	<b>50,9</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	579.201	63,1
24 partidos del Gran Buenos Aires	5.683.129	63,0
Resto del país	7.104.294	41,5

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

#### Anexo 9 Localización de sucursales y casa central

Ilustración 9 Localización geográfica Redolfi en Argentina



Fuente de elaboración propia

## Anexo 10 Recursos y presupuestos para la implementación del plan A

Tabla 13 Recursos y presupuestos plan de acción A

Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales	2021	2022	2023	2024	2025
Desarrollar e implantar plataforma digital y Apps	Consultora/Externo	3 meses		Externo	Software	\$ 1.806.501	\$ 1.218.185	\$ 89.430	\$ 120.731	\$ 162.020	\$ 216.135
Acuerdo logístico con Andreani	Gerente Gral.	3 meses		Negociación Gerente comercial		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación Departamento E-business	Gerente Gral.	2 meses	Adición de 2 puestos de trabajo en adm. central	Área E-commerce, incorporación especialista en Mkt digital, analista de datos.	2 computadoras con internet y teléfono	\$ 21.683.100	\$ 2.293.062	\$ 2.947.483	\$ 3.979.102	\$ 5.339.954	\$ 7.123.499
Adhesión y capacitación equipo de tele ventas	Gerente de ventas	2 meses	Adición de 2 puestos de trabajo en adm. central	Área de ventas, incorp. 2 recursos en televentas	2 computadoras con internet y teléfono	\$ 11.665.483	\$ 1.282.598	\$ 1.578.304	\$ 2.130.710	\$ 2.859.413	\$ 3.814.457
Impl. estrategia de marketing por etapas	G. Ventas/Esp. Business	4,5 años	Costos publicitarios y de agencia	Gerente de ventas y especialista en Mkt		\$ 34.698.573	\$ 3.500.000	\$ 4.742.500	\$ 6.402.375	\$ 8.591.987	\$ 11.461.711
Acuerdos pagos on line	Gerente Gral.	3 meses		Negociación Gerente comercial	Sistema de Gestión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gestión base de clientes por segmento	Analista E-business	4,5 años	Base datos de clientes y consumos	Área E-commerce, analista de datos.	PC, sistema de gestión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ 69.853.657	\$ 8.293.845	\$ 9.357.717	\$ 12.632.918	\$ 16.953.375	\$ 22.615.803

- El desarrollo de la plataforma digital y Apps está a cargo de un tercero cuyo costo es de \$1.148.185,00 por única vez. Cotizado al 28.9.2020.



Fuente: <https://cotizarmiapp.com/#/>

- Mantenimiento y actualización de página Web a cargo del personal actual de Redolfi lo cual no implicará un gasto adicional.

- Posicionamiento Web mediante SEO. 1º año \$70.000. Es un servicio que se debe abonar una implementación e inicio de campaña que tiene duración 2 meses, luego una cuota mensual. Implementación: \$15.000, Optimización progresiva a partir del 3º mes \$5.500 mensuales. Se mantiene el servicio los 5 años del proyecto y su ajuste es por inflación.

CARACTERÍSTICAS	PLAN BÁSICO	PLAN AGRESIVO
Cantidad de palabras claves de hasta 1M de resultados	10	25
Análisis de errores de servidor y enlace	✓	✓
Investigación y Selección de Palabras Claves	✓	✓
Optimización robots.txt	✓	✓
Creación y registración de sitemap.xml	✓	✓
Optimización de Google MyBusiness	✓	✓
Optimización Móvil	✓	✓
Optimización de la estructura del sitio	✓	✓
Definición de Objetivos de Analítica y Flujo de Objetivos		
Integración de Google Analytics y seguimiento de objetivos		✓
Reportes Not Priviled		
Optimización de Imágenes		✓
Análisis & Reportes Mensuales	✓	✓
Análisis de perfil de backlinks y disavow		
Análisis de cuenta dedicado	✓	✓
Hasta 3 competidores en los reportes de posiciones		
Inicio de la campaña (dos meses de duración)	ARS 12000	ARS 15000
Optimización mensual progresiva a partir del 3er. Mes	ARS 4000	ARS 5500
¿Necesita más información? Contáctenos	<a href="#">Saber más</a>	<a href="#">Saber más</a>

Fuente: <https://www.webstrategy.com.ar/seo>

- Marketing. Se destinarán \$3.500.000 anuales extras a los ya consignados para publicidad para el desarrollo de estrategias agresivas en distintos medios gráficos y digitales. Este monto se mantendrá los 5 años del proyecto y se ajustará por inflación.
- Se comprarán 4 computadoras de escritorio para el nuevo personal. Costo de c/u \$45.900. Total \$183.600.

Marca	AMD
Modelo	AMD 9500 / 4GB / SSD 240 GB
Procesador	AMD A6 9400
Disco duro	240 GB

Otras características

RAM: 4 GB

Sistema operativo: a convenir

Con monitor: Si

Tamaño de la pantalla: 19"

Fuente: [https://m.facebook.com/TS-Informatica-104698020883787/?\\_tn\\_ =C-R](https://m.facebook.com/TS-Informatica-104698020883787/?_tn_ =C-R)

- Se comprarán 4 celulares para los nuevos colaboradores. Modelo LG K9 \$12.999 c/u. Total \$51.996.

Fuente <https://tienda.claro.com.ar/catalogo/celulares/lg-k9>

- Contratación de personal para el proyecto: para los cálculos de los salarios se utilizó como referencia sueldos de posiciones similares en diferentes empresas del rubro. La

carga social total representa el 40% del sueldo de bolsillo. El sueldo anual corresponde a 13 sueldos. El ajuste anual se realiza en base al índice inflacionario. Los nuevos ingresos de personal se sumarán al rubro “otros costos de ventas” en el ítem sueldos y jornales al final del proyecto.

Puestos	Mensual	Anual	Carga social
Especialista en Mkt	\$ 74.520,00	\$ 968.760,00	\$ 387.504,00
Analista de datos	\$ 45.000,00	\$ 585.000,00	\$ 234.000,00
Telemarketer	\$ 32.000,00	\$ 416.000,00	\$ 166.400,00

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Salarios nuevos empleados	\$ 2.385.760	\$ 3.232.705	\$ 4.364.151	\$ 5.856.691	\$ 7.812.826
1 especialista en marketing digital	\$ 968.760	\$ 1.312.670	\$ 1.772.104	\$ 2.378.164	\$ 3.172.471
1 analista de datos para E-bussiness	\$ 585.000	\$ 792.675	\$ 1.070.111	\$ 1.436.089	\$ 1.915.743
2 telemarketer	\$ 832.000	\$ 1.127.360	\$ 1.521.936	\$ 2.042.438	\$ 2.724.612
Cargas sociales	\$ 954.304	\$ 1.293.082	\$ 1.745.661	\$ 2.342.677	\$ 3.125.130
Total	\$ 3.340.064	\$ 4.525.787	\$ 6.109.812	\$ 8.199.368	\$ 10.937.957

Fuente de elaboración propia con base a salarios publicados en <https://www.encuestasit.com/>

### Anexo 11 Recursos y presupuestos para la implementación del plan B

Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales	2021	2022	2023	2024	2025
Reestructuración espacio destinado a Kodak	Gerencia/Consultora	4 meses		Negociación Consultor externo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Armado salón comercial para supermercado	Gerencia/Consultora	4 meses	Layout de Racks, líneas de cajas, señalizaciones, etc.	Personal Actual en el sitio	5 cajas registradoras, 4 computadores con scanners	\$ 183.600	\$ 183.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación personal	Gte. Ventas/Log.	2 meses		Área de ventas, incorporación 4 recursos		\$ 31.819.646	\$ 3.209.606	\$ 4.349.017	\$ 5.871.173	\$ 7.879.114	\$ 10.510.737
Capacitación personal asignados y nuevos	Empleados/externo	2 meses	Insumos de librería	Empleados de otras sucursales y responsables de procesos y consultora externa		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición utilitarios bajo porte	Gerente Gral.	1 mes	Incorp. 2 utilitarios de 3 Tns	Incorp. 2 choferes	2 teléfonos	\$ 25.833.236	\$ -	\$ 10.700.362	\$ 3.662.159	\$ 4.914.617	\$ 6.556.099
Ejecución de estrategia de marketing tradicional	Gte. de Ventas	4,5 años	Productos Promocionales y cartelerías	Gerente de ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implem. Mkt digital (omnichannel, One Shots)	Esp. E-Business	6 meses		Área E-commerce, Especialista en Mkt digital, analista de Negociación	Publicidad digital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Convenios con empresas y bancos	Gerente de ventas	2 años		Gerente comercial		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ 57.836.483	\$ 3.393.206	\$ 15.049.379	\$ 9.533.331	\$ 12.793.730	\$ 17.066.836

Tabla 14 Recursos y presupuestos plan de acción B

- Mobiliario, inmueble, racks, cajas registradoras y mercadería necesaria para reacondicionamiento y apertura supermercado mayorista en Córdoba no genera gastos ya que se cuenta con todo en existencia para su utilización con costo cero.
- Costos de insumos de librería y uso de Pc's ya se encuentran incluidos en costos de administración y comercialización.

- Se compararán 4 computadoras de escritorio para el nuevo personal. Costo de c/u \$45.900. Total \$183.600.

Marca	AMD
Modelo	AMD 9500 / 4GB / SSD 240 GB
Procesador	AMD A6 9400
Disco duro	240 GB
Otras características	
RAM: 4 GB	Sistema operativo: a convenir
Con monitor: Si	Tamaño de la pantalla: 19"

Fuente: [https://m.facebook.com/TS-Informatica-104698020883787/?\\_tn=C-R](https://m.facebook.com/TS-Informatica-104698020883787/?_tn=C-R)

- Contratación de personal para el proyecto: para los cálculos de los salarios se utilizó como referencia sueldos de posiciones similares en diferentes empresas del rubro. La carga social total representa el 40% del sueldo de bolsillo. El sueldo anual corresponde a 13 sueldos. El ajuste anual se realiza en base al índice inflacionario. El ingreso de los 2 choferes se proyecta en 2022. Los nuevos ingresos de personal se sumarán al rubro “otros costos de ventas” en el ítem sueldos y jornales al final del proyecto.

Puestos	Mensual	Anual	Carga social
Vendedor salon / Calle	\$ 44.088,00	\$ 573.144,00	\$ 229.257,60
Chofer corta distancia	\$ 55.000,00	\$ 715.000,00	\$ 286.000,00

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Salarios nuevos empleados	\$ 2.292.576	\$ 5.044.090	\$ 6.809.522	\$ 9.138.379	\$ 12.190.597
4 vendedores	\$ 2.292.576	\$ 3.106.440	\$ 4.193.695	\$ 5.627.938	\$ 7.507.670
2 choferes de utilitarios	\$ -	\$ 1.937.650	\$ 2.615.828	\$ 3.510.441	\$ 4.682.928
Cargas sociales	\$ 917.030	\$ 2.017.636	\$ 2.723.809	\$ 3.655.351	\$ 4.876.239
Total	\$ 3.209.606	\$ 7.061.727	\$ 9.533.331	\$ 12.793.730	\$ 17.066.836

Fuente de elaboración propia con base a salarios publicados en <https://www.encuestasit.com/>

- Se compararán 2. Modelo LG K9 \$17.613,65 c/u en 2022 (ajuste por inflación).

Fuente <https://tienda.claro.com.ar/catalogo/celulares/lg-k9>

- Marketing tradicional. Se usarán los presupuestos ya asignados para publicidad para el desarrollo de estrategias en distintos medios gráficos y digitales. Este monto se mantendrá los 5 años del proyecto y se ajustará por inflación.
- Adquisición de 2 utilitarios FIAT Ducato 2.3L L2H en 2022 cuando ya se encuentre operativo el supermercado mayorista en Córdoba capital. Valor proyectado de cada unidad a 2022 según inflación \$3.976.212,50.

Fuente: <https://www.autocosmos.com.ar/catalogo/2020/ fiat/ducato/231-l2h1-medio/163961>

## Anexo 12 Recursos y presupuestos para la implementación del plan C

Tabla 15 Recursos y presupuestos plan de acción C

Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales	2021	2022	2023	2024	2025
Aquisición e implementación sistema ERP	Gerencia/Consultora	2 meses	Mapeo de procesos actuales	Externo	Software	\$ 3.131.803	\$ 381.600	\$ 477.000	\$ 596.250	\$ 745.313	\$ 931.641
Adecuación de módulos por áreas		3 meses									
Implementación módulos MRP y DSP para control de stocks											
Capacitación a usuarios finales	Consultora	4 meses	Insumos de librería	Externo/empleados	PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación programa de mejora continua	Gerencia/Consultora	2,5 años	Insumos de librería	Externo/empleados	PC	\$ 811.500	\$ 382.500	\$ 234.000	\$ 195.000	\$ -	\$ -
Capacitación a gerentes en finanzas e inversiones	Consultora	3 meses	Insumos de librería	Externo/Gerentes	PC	\$ 42.360	\$ 42.360	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rappels sobre compras	Gerente de ventas	5 meses	Base de datos Historial de clientes	Gerente de ventas	Software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Análisis de puntos de carga de la empresa	Gerencia	6 meses	Base de datos estadísticos	Gerencia General		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ 3.985.663	\$ 806.460	\$ 711.000	\$ 791.250	\$ 745.313	\$ 931.641

- Adquisición e instalación de software de gestión integral ERP. Es un servicio que se deberá pagar mensualmente. Incluye asistencia técnica las 24hs, carga inicial de clientes, proveedores y productos, adecuación de módulos MRP y DSP y capacitación a los usuarios, actualización de software periódico. Permite hasta 25 usuarios simultáneamente. El costo anual es de \$381.600 y se ajustará anualmente un 25%.

Fuente: <https://ar.softwaretempo.com/website/Prices>

- Programa de capacitación a gerentes en inversiones y finanzas en 2021
  - Módulo 1 Programa Ejecutivo de Inversiones y Finanzas. \$21.180 para el gerente general y comercial.

Fuente: <https://www.capacitarte.org/curso/programa-ejecutivo-inversiones-y-finanzas>

- Módulo 2 Programa Ejecutivo de Mercado de Capitales e Inversiones. \$21.180 para el gerente general y comercial.

Fuente: <https://www.capacitarte.org/curso/programa-ejecutivo-mercado-de-capitales-e-inversiones>

- Presupuesto de consultoría y capacitaciones

- Implementación programa de mejora continua: se dará a todos los empleados de la empresa de manera rotativa donde el temario será:
  - Filosofía de las 5S con foco en el mejoramiento de procesos y la eliminación de desperdicios
  - *Kaizen y managment* Japones
  - *Lean Office*
  - Taller de herramientas para la gestión de procesos y la calidad
  - Aplicación de herramientas de resolución de problemas
  - Desarrollo de equipos de altos desempeños
  - Estrategias inteligentes y excelencia operacional

El costo por hora es \$1.500, el programa son 3 años y los honorarios se ajustan por inflación. en 2021 serán de 17 semanas con 15hr semanales y un costo de \$382.500. En 2022 serán 20hr por mes durante 6 meses \$234.000 y 2023 20hr por mes durante 4 meses \$195.000. Total \$ 811.500.

Los valores de horas módulos se corresponde a los honorarios profesionales según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba a Agosto 2020.

- Costos de insumos de librería y uso de Pc's ya se encuentran incluidos en costos de administración y comercialización.

### *Anexo 13 Recursos y presupuestos para la implementación del plan D*

*Tabla 16 Recursos y presupuestos plan de acción D*

Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales	2021	2022	2023	2024	2025
Capac. Gerencia y jefes en la herramienta	Consultora	2,5 meses	Insumos de librería	Externo Gerentes y mandos medios	PC	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación PDP en todos los colaboradores	Gerencia	1 mes	Impresiones y artículos de	Todos los empleados y	PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Armar cronogramas de revisión y chequeo	Jefes de área	1 mes		Gerentes y mandos medios	PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Check in y cierre de performance anual	Jefes de área	10 meses		Todos los empleados y mandos medios	PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ajustes a los planes tácticos y operacionales	Gerencia	5 meses		Gerentes y mandos medios	PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ 120.000	\$ 120.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

- Costos de insumos de librería, impresiones y uso de Pc's ya se encuentran incluidos en costos de administración y comercialización.

- Presupuesto de consultoría y capacitaciones
  - Implementación Programa de desempeño y desarrollo profesional PDP: Se capacitará a líderes y gerentes en el uso de la herramienta para que luego ellos repliquen a los colaboradores. El costo por hora es \$1.500, el programa dura 8 semanas con 10hr semanales. \$120.000.

Los valores de horas módulos se corresponde a los honorarios Profesionales según consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba a agosto 2020.

#### *Anexo 14 Recursos y presupuestos para la implementación del plan E*

*Tabla 17 Recursos y presupuestos plan de acción E*

Actividades claves	Responsable	Duración	Materiales	Humanos	Tecnológicos	Costos totales	2021	2022	2023	2024	2025
Acuerdo comercial y de exclusividad con Nestle	Gerencia	3 meses		Negociación Gerente comercial		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación a vendedores	Gerente de ventas	1 mes	Insumos de librería	Equipo de venta, responsables de procesos y Representante de la marca	PC's	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación acciones comerciales (MKT)	Ventas/Business	2 meses	Costos publicitarios y de agencia	Gerente de ventas y especialista en Mkt		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incluir los productos en E-Commerce	E-Business	1 mes		Depart. E-business	PC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

- Costos de insumos de librería y uso de Pc's ya se encuentran incluidos en costos de administración y comercialización.
- Los Costos de Marketing tanto tradicional como digital están licuados dentro de los presupuestos ya presentados, el actual y el incremental.

#### *Anexo 15 Evaluación del proyecto de inversión – Flujo de fondos*

*Tabla 18 Premisas de la implementación*

Inversión total	\$ 133.324.723,24
Ventas proyectada 2020	\$ 655.265.219,70 Ajustado a índice REM
Objetivo general aumentar las ventas totales 30%	\$ 196.579.565,91
Gastos de ventas totales 2020	\$ 513.551.251,45
Tasa de referencia LELIQ	38%
Impuesto a las ganancias	35%
Costos de venta 2021 en adelante	Se incrementan un 10%

Fuente de elaboración propia



Se actualizaron los estados de resultados de Redolfi según inflación calculada con la proyección del índice REM del BCRA. Para el proyecto se utilizó la información hasta diciembre 2022, luego al no haber datos ciertos se realizó una estimación de la inflación.

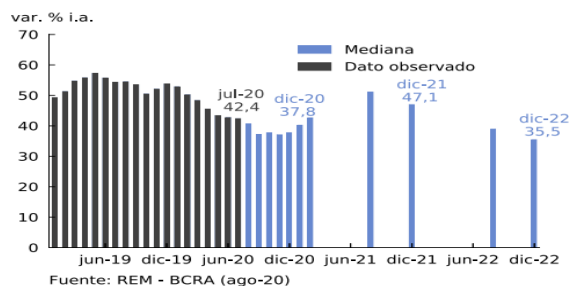
Ilustración 10 Expectativa de inflación anual IPC

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)						
Periodo	Referencia	Mediana (REM ago-20)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ago-20)	Dif. con REM anterior*	
2020	var. % I.a.; dic-20	37,8	-1,7 (4)	37,8	-1,5 (4)	
Próx. 12 meses	var. % I.a.	51,2	-0,8 (2)	50,3	-2,0 (2)	
2021	var. % I.a.; dic-21	47,1	+0,4 (6)	46,1	-1,2 (1)	
Próx. 24 meses	var. % I.a.	39,0	+0,6 (1)	39,4	-0,5 (2)	
2022	var. % I.a.; dic-22	35,5	+0,0 (7)	37,7	+0,6 (5)	

\*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 (ago-20)



## Proyección de inflación periodo 2021 – 2025 para el proyecto

Tabla 19 Proyección de horizonte de inflación

2020	2021	2022	2023	2024	2025
37,8%	47,1%	35,5%	35,0%	34,2%	33,4%
<b>Índice REM Inflación</b>			<b>Estimación S/D</b>		

Fuente de elaboración propia

## Flujo de fondos proyectado a 5 años

Tabla 20 Cash Flow de la propuesta

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos</b>						
Ventas actuales		\$ 884.608.047	\$ 1.194.220.863	\$ 1.612.198.165	\$ 2.144.223.559	\$ 2.830.375.098
Proyección A		\$ 44.230.402	\$ 71.918.634	\$ 116.508.187	\$ 187.624.785	\$ 300.349.756
Proyección B			\$ 83.595.460	\$ 193.463.780	\$ 323.955.099	\$ 432.156.102
Proyección E			\$ 11.942.209	\$ 16.121.982	\$ 21.635.699	\$ 28.862.023
<b>Total Ingresos</b>		\$ 928.838.449	\$ 1.361.677.166	\$ 1.938.292.114	\$ 2.677.439.143	\$ 3.591.742.979
<b>Egresos</b>						
Costos de venta		-\$ 497.475.409	-\$ 731.302.846	-\$ 987.258.842	-\$ 1.313.054.259	-\$ 1.733.231.622
Proyección C		\$ 21.882.281	\$ 50.990.051	\$ 72.823.853	\$ 101.012.774	\$ 136.232.929
Costos de venta		-\$ 475.593.128	-\$ 680.312.795	-\$ 914.434.989	-\$ 1.212.041.486	-\$ 1.596.998.693
Otros costos de ventas		-\$ 289.974.633	-\$ 401.663.191	-\$ 528.517.210	-\$ 703.052.902	-\$ 928.225.558
<b>Total Costos de venta</b>		-\$ 765.567.761	-\$ 1.081.975.985	-\$ 1.442.952.199	-\$ 1.915.094.388	-\$ 2.525.224.251
<b>Gastos</b>						
Administración		-\$ 17.037.551	-\$ 24.813.043	-\$ 35.437.921	-\$ 49.155.360	-\$ 66.294.375
Comercialización		-\$ 27.422.849	-\$ 37.020.847	-\$ 49.978.143	-\$ 66.470.930	-\$ 87.741.628
Gastos financieros		-\$ 67.203.673	-\$ 97.873.671	-\$ 139.782.912	-\$ 193.890.588	-\$ 261.494.481
Otros Gastos		-\$ 946.531	-\$ 1.378.502	-\$ 1.968.773	-\$ 2.730.853	-\$ 3.683.021
<b>Total Gastos</b>		-\$ 112.610.604	-\$ 161.086.064	-\$ 227.167.750	-\$ 312.247.733	-\$ 419.213.505
<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 50.660.083	\$ 118.615.117	\$ 268.172.165	\$ 450.097.023	\$ 647.305.223
Impuesto a las ganancias		-\$ 17.731.029	-\$ 41.515.291	-\$ 93.860.258	-\$ 157.533.958	-\$ 226.556.828
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 32.929.054	\$ 77.099.826	\$ 174.311.907	\$ 292.563.065	\$ 420.748.395
Inversiones	-\$ 133.324.723					
Flujo de caja	-\$ 133.324.723	\$ 32.929.054	\$ 77.099.826	\$ 174.311.907	\$ 292.563.065	\$ 420.748.395
Flujo de caja acumulado	-\$ 133.324.723	-\$ 100.395.669	-\$ 23.295.843	\$ 151.016.064	\$ 443.579.129	\$ 864.327.524
Flujo de caja actualizado	-\$ 133.324.723	\$ 23.861.634	\$ 40.485.101	\$ 66.326.915	\$ 80.668.346	\$ 84.067.288
Flujo de caja actualizado acum.	-\$ 133.324.723	-\$ 109.463.090	-\$ 68.977.989	-\$ 2.651.074	\$ 78.017.272	\$ 162.084.559

Tabla 21 Indicadores de rentabilidad

Concepto	Resultados
VAN	\$ 162.084.559,28
TIR	75,01%
PB dinam.	3 años y 1 mes
IVAN	\$ 1,22
ROI	47,44%

	2020	2021	2022
Rentabilidad	2,50%	3,55%	5,66%
Aumento de rentabilidad		1,05%	3,16%

Fuente de elaboración propia

#### *Etapas de rendimiento escalonado de objetivos específicos*

Objetiva A: El crecimiento esperado se da escalonadamente. 5% en 2021, luego por año un 20% del 5% de 2021.

Objetivo B: El crecimiento esperado se da escalonadamente. 7% en 2022, 5% en 2023 y 3% 2024.

Objetivo C: Se logra una reducción de costos del 4,5% en 2021 y se alcanza el ahorro del 8% desde 2022.

Objetivo E: El crecimiento esperado del 1% se da en su totalidad en 2022.

#### *15.1 Flujo de fondos proyectado 1º año*

##### Supuestos

- Los costos de la inversión considerados son los desembolsables en el año 1 (2021) según planificación realizada el cual alcanza un total de \$14.142.431

Tabla 22 Desembolso de inversión anualizado

Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Salarios nuevos empleados	\$ 4.678.336	\$ 8.276.795	\$ 11.173.674	\$ 14.995.070	\$ 20.003.423
1 especialista en marketing digital	\$ 968.760	\$ 1.312.670	\$ 1.772.104	\$ 2.378.164	\$ 3.172.471
1 analista de datos para E-bussiness	\$ 585.000	\$ 792.675	\$ 1.070.111	\$ 1.436.089	\$ 1.915.743
2 telemarketer	\$ 832.000	\$ 1.127.360	\$ 1.521.936	\$ 2.042.438	\$ 2.724.612
4 vendedores	\$ 2.292.576	\$ 3.106.440	\$ 4.193.695	\$ 5.627.938	\$ 7.507.670
2 choferes de utilitarios	\$ -	\$ 1.937.650	\$ 2.615.828	\$ 3.510.441	\$ 4.682.928
Cargas sociales	\$ 1.871.334	\$ 3.310.718	\$ 4.469.469	\$ 5.998.028	\$ 8.001.369
Desarro plataforma digital, Apps y renovación Web	\$ 1.148.185				
Posicionamiento Digital on line	\$ 70.000	\$ 89.430	\$ 120.731	\$ 162.020	\$ 216.135
Costos agencia publicitaria y propagandas	\$ 3.500.000	\$ 4.742.500	\$ 6.402.375	\$ 8.591.987	\$ 11.461.711
Compra de 8 computadoras de escritorio	\$ 367.200				
Compra de 6 Smartphone`s	\$ 51.996	\$ 35.227			
Compra de 2 camionetas utilitario de 3 toneladas		\$ 7.952.425			
Adquisición software ERP gestión integral (+ MRP/DSP)	\$ 381.600	\$ 477.000	\$ 596.250	\$ 745.313	\$ 931.641
Capacitaciones	\$ 544.860	\$ 234.000	\$ 195.000		
Cursos a gerentes en finanzas e inversiones	\$ 42.360				
Implementación programa de mejora continua	\$ 382.500	\$ 234.000	\$ 195.000		
Prog. de desempeño y desarrollo profesional PDP	\$ 120.000				
Honorarios de profesionales	\$ 1.528.920				
Diseño de plan estrategico	\$ 93.000				
Implementación, seguimiento y control	\$ 1.435.920				
<b>Total</b>	<b>\$ 14.142.431</b>	<b>\$ 25.118.096</b>	<b>\$ 22.957.499</b>	<b>\$ 30.492.418</b>	<b>\$ 40.614.279</b>

Fuente de elaboración propia

- Plan A comienza a dar resultados en junio 2021
- Plan C de ahorros comienza a surtir efecto en septiembre 2021
- Los Planes B y E generan erogaciones en 2021 ya contempladas pero los resultados se comienzan a ver en 2022
- Plan D es un plan de tipo cualitativo de rendimientos y eficiencias de procesos y personas alineados a las estrategias de negocio lo cual genera erogaciones, pero no un beneficio cuantificable en el corto plazo.
- Para la elaboración de flujo de caja de los primeros 12 meses no se tuvo en consideración las erogaciones no desembolsables ya que no se cuenta con información certera para calcular datos de amortizaciones y depreciaciones.
- No se tiene en cuenta saldo inicial ya que no se cuenta con esa información de manera certera.

Tabla 23 Cash Flow de los primeros 12 meses de la propuesta

Concepto	Base	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos													
Ventas actuales		\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337	\$ 73.717.337
Proyección A							\$ 2.211.520	\$ 4.423.040	\$ 4.423.040	\$ 6.634.560	\$ 7.519.168	\$ 8.846.080	\$ 10.172.993
Proyección B	Inicio 2022												
Proyección E	Inicio 2022												
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 73.717.337</b>	<b>\$ 73.717.337</b>	<b>\$ 73.717.337</b>	<b>\$ 73.717.337</b>	<b>\$ 73.717.337</b>	<b>\$ 75.928.857</b>	<b>\$ 78.140.377</b>	<b>\$ 78.140.377</b>	<b>\$ 80.351.898</b>	<b>\$ 81.236.506</b>	<b>\$ 82.563.418</b>	<b>\$ 83.890.330</b>
Egresos													
Costos de venta		-\$ 35.384.322	-\$ 35.384.322	-\$ 36.858.669	-\$ 36.858.669	-\$ 36.858.669	-\$ 41.432.100	-\$ 42.638.860	-\$ 42.638.860	-\$ 45.639.878	-\$ 46.142.335	-\$ 48.395.104	-\$ 49.243.624
Proyección C										\$ 4.563.988	\$ 4.614.234	\$ 5.809.953	\$ 6.894.107
Costos de venta		-\$ 35.384.322	-\$ 35.384.322	-\$ 36.858.669	-\$ 36.858.669	-\$ 36.858.669	-\$ 41.432.100	-\$ 42.638.860	-\$ 42.638.860	-\$ 41.075.890	-\$ 41.528.102	-\$ 42.585.152	-\$ 42.349.516
Otros costos de ventas		-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553	-\$ 24.164.553
<b>Total Costos de venta</b>		<b>-\$ 59.548.875</b>	<b>-\$ 59.548.875</b>	<b>-\$ 61.023.221</b>	<b>-\$ 61.023.221</b>	<b>-\$ 61.023.221</b>	<b>-\$ 65.596.652</b>	<b>-\$ 66.803.413</b>	<b>-\$ 66.803.413</b>	<b>-\$ 65.240.443</b>	<b>-\$ 65.692.654</b>	<b>-\$ 66.749.704</b>	<b>-\$ 66.514.069</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>\$ 14.168.463</b>	<b>\$ 14.168.463</b>	<b>\$ 12.694.116</b>	<b>\$ 12.694.116</b>	<b>\$ 12.694.116</b>	<b>\$ 10.332.205</b>	<b>\$ 11.336.965</b>	<b>\$ 11.336.965</b>	<b>\$ 15.111.455</b>	<b>\$ 15.543.851</b>	<b>\$ 15.813.713</b>	<b>\$ 17.376.262</b>
Gastos													
Administración		-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796	-\$ 1.419.796
Comercialización		-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237	-\$ 2.285.237
Gastos financieros		-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306	-\$ 5.600.306
Otros Gastos		-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878	-\$ 78.878
<b>Total Gastos</b>		<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>	<b>-\$ 9.384.217</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 4.784.246</b>	<b>\$ 4.784.246</b>	<b>\$ 3.309.899</b>	<b>\$ 3.309.899</b>	<b>\$ 3.309.899</b>	<b>\$ 947.988</b>	<b>\$ 1.952.748</b>	<b>\$ 1.952.748</b>	<b>\$ 5.727.238</b>	<b>\$ 6.159.634</b>	<b>\$ 6.429.496</b>	<b>\$ 7.992.044</b>
Impuesto a las ganancias		-\$ 1.674.486	-\$ 1.674.486	-\$ 1.158.465	-\$ 1.158.465	-\$ 1.158.465	-\$ 331.796	-\$ 683.462	-\$ 683.462	-\$ 2.004.533	-\$ 2.155.872	-\$ 2.250.324	-\$ 2.797.215
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 3.109.760</b>	<b>\$ 3.109.760</b>	<b>\$ 2.151.434</b>	<b>\$ 2.151.434</b>	<b>\$ 2.151.434</b>	<b>\$ 616.192</b>	<b>\$ 1.269.286</b>	<b>\$ 1.269.286</b>	<b>\$ 3.722.705</b>	<b>\$ 4.003.762</b>	<b>\$ 4.179.173</b>	<b>\$ 5.194.828</b>
Inversiones	-\$ 14.142.431												
Capital de trabajo	-\$ 12.755.245												
Recupero CT.													\$ 12.755.245
Valor de desecho													\$ -
Flujo de caja	-\$ 26.897.676	\$ 3.109.760	\$ 3.109.760	\$ 2.151.434	\$ 2.151.434	\$ 2.151.434	\$ 616.192	\$ 1.269.286	\$ 1.269.286	\$ 3.722.705	\$ 4.003.762	\$ 4.179.173	\$ 17.950.073
Flujo de caja acumulado	-\$ 26.897.676	-\$ 23.787.917	-\$ 20.678.157	-\$ 18.526.723	-\$ 16.375.289	-\$ 14.223.854	-\$ 13.607.662	-\$ 12.338.376	-\$ 11.069.090	-\$ 7.346.386	-\$ 3.342.623	\$ 836.549	\$ 18.786.623

- Índice de rentabilidad VAN es calculado a través del flujo de caja, con el índice de referencia interbancaria LELIQ de 38% prorrateado en 12 meses (3,17% mensual). VAN a cierre de 2021 \$ 8.315.600.