



Universidad Empresarial Siglo XXI

Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Graduación

“Proceso de Planificación Estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”

Autor: Matías Andrés Correa

DNI: 38.076.882

Legajo: VADM18147

Tutora de TFG: Sofía Rinero

2020

Resumen

El presente trabajo de grado está orientado a mejorar los procesos administrativos y de gestión de la distribuidora Redolfi S.R.L., empresa del sector mayorista alimenticio, mediante la aplicación de un proceso de Planificación Estratégica en el cual se perfeccionan y direccionan las actividades que se realizan en la organización; contribuyendo de esta manera a mejorar el servicio e incrementar las ventas y productividad laboral, como así también a posibilitar el desarrollo y crecimiento empresarial.

Esta propuesta se sustenta con la aplicación de una estrategia de penetración de mercado, utilizando los recursos disponibles, dentro del mercado en el que ya se desarrolla. Es a partir del planteo de diversos planes de acción, que se busca lograr la consecución de los objetivos perseguidos, por medio de propuestas innovadoras para fidelizar a los clientes y la introducción de mejoras en procesos internos que logren aumentar las ventas.

La planificación estratégica permite hacer énfasis en la integralidad de la empresa, partiendo de la determinación del análisis de la situación actual de la misma, con una mirada hacia el futuro, considerando el entorno cambiante en el que se desenvuelve. A través de ella, se busca reducir al mínimo las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades para así, siguiendo la línea de su misión y visión, poder alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades de la organización.

Si bien a lo largo de los años se observa un crecimiento, se cuenta con infraestructura y muchos años de experiencia en el rubro, la empresa no sigue un plan específico *per se*. Se espera que al aplicar esta herramienta de gestión, con una estrategia clara, cursos de acción definidos y objetivos acorde a sus necesidades, Redolfi S.R.L. logre obtener resultados que permitan posicionarla como una de las empresas líderes en el mercado.

Palabras clave: planificación estratégica, objetivos, ventas, crecimiento, penetración de mercado

Abstract

This degree work is aimed at improving the administrative and management processes of the distributor Redolfi SRL, a company in the food wholesale sector, through the application of a Strategic Planning process in which the activities carried out in the company are perfected and directed; contributing in this way to improve service and increase sales and labor productivity, as well as to enable business development and growth.

This proposal is supported by the application of a market penetration strategy, using available resources, within the market in which it is already developed. It is from the proposal of various action plans, which seeks to achieve the objectives pursued, through innovative proposals to retain customers and introduce improvements in internal processes to obtain an increase in sales.

Strategic planning allows to emphasize the integrity of the company, starting from the analysis of the current situation of the same, with a look towards the future, considering the changing environment in which it operates. Through this planning, it seeks to reduce weaknesses and take advantage of opportunities, thus, following the line of its mission and vision, to achieve greater effectiveness and efficiency in the development of the organization's activities.

Although growth has been observed over the years and there is infrastructure and many years of experience in the field, the company does not follow a specific plan per se. It is expected that by applying this management tool, with a clear strategy, defined courses of action and objectives according to its needs, Redolfi S.R.L. achieve results that allow it to position itself as one of the leading companies in the market.

Key words: strategic planning, objectives, sales, growth, market penetration

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Análisis de situación	4
<i>Macroentorno</i>	4
<i>Fuerzas Macroeconómicas. PESTEL</i>	4
<i>Factores Políticos y Legales</i>	4
<i>Factores Económicos</i>	6
<i>Factores Sociales</i>	7
<i>Factores Tecnológicos</i>	8
<i>Factores Ecológicos/Ambientales</i>	9
<i>Microentorno</i>	10
<i>Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i>	10
1) <i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i>	10
2) <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	10
3) <i>Poder de negociación de los compradores o clientes</i>	10
4) <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	11
5) <i>Rivalidad entre las compañías establecidas</i>	11
<i>Análisis de Mercado</i>	12
<i>Análisis interno</i>	13
<i>Cadena de valor</i>	13
Capítulo II. Marco Teórico	17
Capítulo III. Diagnóstico y Discusión	19
Capítulo IV. Plan de Implementación	21
<i>Objetivo General</i>	21

<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Planes de acción</i>	23
<i>Plan de acción 1.- Objetivos específicos N°1, N°2 y N°4</i>	23
<i>Plan de acción 2.- Objetivo específico N°3</i>	25
<i>Diagrama de GANTT</i>	26
<i>Análisis de Viabilidad Financiera</i>	27
Capitulo V. Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía	29
Anexos	30

Introducción

El presente reporte de caso, estudia a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el objeto de implementar el proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión que permita el crecimiento, expansión y desarrollo de la misma, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar del sector mayorista con gran trayectoria en la actividad, situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Lleva más de 60 años en el rubro de comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. En 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi adquirieron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos. Al pasar los años los dos hermanos dividieron los negocios; Miguel se hizo cargo de la librería mientras que Alonso se dedicaba a la venta de tabaco y golosinas en localidades cercanas. Alonso incorporó a su hijo José, dando inicio de esta manera a Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. En el año 1990 la sociedad pasa a llamarse Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa. A finales de 1993 fallece el socio fundador Alonso J. Redolfi, comenzando así el proceso de sucesión de la empresa. A partir de 1999 se fueron produciendo las aperturas de los autoservicios mayoristas en las distintas localidades. Lucas Redolfi se incorporó a trabajar en la administración de la empresa en el año 2001 y en 2002 se incorporó una nueva unidad de negocios, la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la provincia de Córdoba, siendo Ignacio Redolfi su responsable. Terminado el proceso sucesorio, en el año 2006, José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4% y la copropiedad de la Distribuidora Redolfi S.R.L. y posteriormente a sus otros 2 hijos Lucas e Ignacio, quedando conformada la sociedad con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los 3 hijos.

En la actualidad, la empresa AJ. & J.A. Redolfi S. R. L. tiene su mayor centro de distribución sobre la ruta Nacional 9, donde comercializa y distribuye varias marcas y productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Foods Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson,

Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino al mayor surtido existente en el mercado. Además la empresa da empleo a 140 personas y posee una flota de 80 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, lo que permite una logística diferenciada en cuanto a los tiempos de entrega.

Actualmente se presenta un nuevo escenario a nivel mundial, un nuevo desafío que debe enfrentar Redolfi. La pandemia del COVID-19, que no sólo afecta la salud sino que tuvo un impacto en todos los niveles y estratos sociales. Las empresas no están ajenas a ello, con lo cual las previsiones que podían establecer dieron un vuelco en sus distintas áreas. Lo cambiante y lo impredecible de los acontecimientos obliga a las compañías a tener una respuesta que les permita hacer frente a cualquier escenario. Desde el rubro mayorista, la incertidumbre generalizada, los cambios en los parámetros de consumo, la inflación, fijación de precios y resguardo de las fuentes de trabajo, junto a la extensa cuarentena, vislumbra un panorama poco alentador, pero en la otra cara de la moneda aparecen nuevas oportunidades, la transformación y adaptación de aquellas empresas que puedan desarrollarlas como potencialidades.

Es así que lo que se propone en el siguiente trabajo es la implementación de planificación estratégica, que permita el crecimiento de la empresa a través de sus fortalezas y de las oportunidades que se presentan, con una mirada cautelosa de sus debilidades y las amenazas del entorno y con un enfoque en su misión, la cual establece “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Caso Redolfi, 2020)

Se plantea como estrategia lograr el crecimiento de sus ventas, aplicada a través de la penetración de mercado, produciendo de esta manera un incremento en las mismas con una nueva mirada de acuerdo al entorno cambiante que presenta la realidad en la que se encuentra la empresa.

En base al análisis del ciclo de vida de la empresa, se puede observar que Redolfi S.R.L. se encuentra en la etapa de madurez, caracterizada por un crecimiento de ventas a menor ritmo, existencia de un gran número de competidores, baja de precios, rentabilidad decreciente, etc; estos indicadores muestran que la empresa debe tomar decisiones respecto al rumbo a seguir, fundadas principalmente en la implementación de propuestas innovadoras que vuelvan a hacerla atractiva para lograr incrementar las ventas.

Entre los antecedentes que podemos mencionar de las empresas que han experimentado crecimientos exponenciales aplicando esta estrategia, está el caso de la empresa Nestlé; que sin duda es una de las estrategias de crecimiento más arriesgada, ya que dar a conocer nuevos productos en nuevos mercados implica tener diferentes conocimientos, habilidades, técnicas, etc. Esto se puede lograr debido a que todos sus productos se desarrollan dentro del mercado de la alimentación; compartiendo las materias primas, investigación y desarrollo, proveedores, publicidad, la marca Nestlé y su reconocimiento (Blogspot, 2012). Por otro lado la empresa Bimbo tiene como estrategia la penetración de mercado a través de una ventaja competitiva, la más importante para la empresa es llegar a los puntos de venta más alejados, logrando colocar sus productos en México a un promedio de 1,5km de distancia de cada consumidor, sumando a su vez una amplia gama de productos con precios diferenciados y resaltando lo saludable de sus productos. (Grupo Bimbo, 2020)

Capítulo I. Análisis de situación

Poder tener conocimiento sobre el entorno en el que se desempeña la empresa posibilita una forma de comprender mejor a la misma y aplicar de la manera más acertada la planeación estratégica, dirigiendo la estrategia particular al logro eficiente de los objetivos para cumplir con la visión de crecimiento. Para ello se utilizan distintas herramientas tales como PESTEL, FODA (amenazas-oportunidades) y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, para obtener un panorama del macro-micro entorno; cadena de valor y FODA (debilidades-fortalezas) para realizar un estudio del ambiente interno. Por medio de estos análisis, se puede lograr captar información valiosa para el proceder de la estrategia.

Macroentorno

Fuerzas Macroeconómicas. PESTEL

Factores Políticos y Legales

El contexto incierto y cambiante que vive el país actualmente, no solo por la crisis referida al COVID sino también debido a las medidas implementadas por el gobierno actual, hace que las empresas del sector no queden exentas de ello. Las decisiones tomadas por el estado nacional como la imposición de precios máximos (desde el 20 de marzo y hasta el 1 de octubre, las empresas de alimentos, bebidas, insumos sanitarios, artículos de higiene personal, y limpieza están obligadas a mantener congelados sus precios a los valores que tenían el 6 de marzo) hace que se torne casi imposible subsistir en la industria, ya que la mayoría está trabajando a pérdida. (ArgentinaGob, 2020)

Por otro lado, se lanzaron créditos y beneficios para empresas con el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) impulsado por el Ministerio de Desarrollo Productivo, en el marco de la crisis por coronavirus. Se destacan los siguientes beneficios entre otros:

+ Créditos a una tasa subsidiada convertible (las empresas que los soliciten y que en los próximos 12 meses mantengan los puestos de trabajo o generen nuevos, pueden recibir un reintegro que cubrirá parcial o totalmente el valor de este crédito)

+ Asignación compensatoria del salario (el pago del 50% de sueldos en determinadas situaciones)

+ Créditos a tasa cero para Monotributistas y Autónomos (el monto máximo es de 150 mil pesos y no podrá superar el 25% del límite superior de ingresos brutos que corresponda a cada categoría de Monotributistas o Autónomos)

+ Paquete de medidas para garantizar la producción (se destinarán 350 mil millones de pesos para garantizar la producción y el abastecimiento de alimentos e insumos básicos, impulsar la actividad y financiar el funcionamiento de la economía)

+ Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago

+ Suspensión del cierre de cuentas bancarias

+ Eximición del pago de contribuciones patronales

+ Extensión de Ahora 12 (se incorporan nuevos rubros, actualmente esenciales, como insumos médicos y medicamentos, alimentos, bebidas y productos de higiene personal y limpieza; que podrán adquirirse sin intereses en 3 y 6 cuotas)

+ Congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos. (ArgentinaGob, 2020)

Otra decisión del gobierno de turno que en este caso tiene como intención alentar y reactivar el consumo, es la inversión de otros \$ 30.000 millones en el mercado interno en los últimos cuatro meses del año a través de la Tarjeta Alimentar (TA), un instrumento destinado a garantizar alimentos para la población vulnerable, que sumará, durante todo el 2020, una inyección total por parte del Estado de \$ 90.000 millones. (Télam, 2020)

Además, el Senado de la Nación aprobó la nueva Ley de Teletrabajo, que regularizará y garantizará derechos laborales de los trabajadores que desempeñen sus tareas desde sus casas. Regula sobre las remuneraciones, el derecho a la desconexión, y el lugar de trabajo. (Ámbito, 2020)

En consonancia con la protección de los derechos de los trabajadores, el Gobierno Nacional a través del Decreto N° 528/2020 amplía por el plazo de 180 días la doble indemnización con el objetivo de impedir los despidos indirectos y proteger los puestos de trabajo. (ArgentinaGob, 2020)

Factores Económicos

Respecto a la coyuntura económica, el sector económico mundial y argentino atraviesa una época de profunda crisis debido a las consecuencias de la actual pandemia de COVID. Las empresas pasan por un trance donde algunas se vieron favorecidas y otras perjudicadas.

Según el FMI, desde julio de 2019, el peso se ha depreciado en más del 40 por ciento, el riesgo soberano ha aumentado cerca de 1100 puntos básicos, las reservas internacionales han disminuido alrededor de US\$ 20 mil millones y el PIB real se ha contraído más de lo que había sido proyectado. Además, una inflación acumulada del 15,8% en lo que va del 2020 no auguran un panorama muy prometedor. (FMI, 2020)

En el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la COVID-19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral. La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. (INDEC, 2020)

Un informe de la CEPAL, estima que 2,7 millones de empresas podrían cerrar, la mayoría de ellas microempresas, lo que implicaría la pérdida de 8,5 millones de empleos. Más de un tercio del empleo formal y un cuarto del producto interno bruto (PIB) de América Latina y el Caribe se generan en sectores fuertemente golpeados por la crisis económica derivada por la enfermedad del coronavirus. Según el informe, uno de los sectores más afectados es el del comercio mayorista y minorista. (CEPAL, 2020)

Según la encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas realizada por INDEC, las ventas de supermercados durante junio de 2020 sufrieron una fuerte caída, tuvieron una variación interanual del -1,5% respecto a junio de 2019 (a precios constantes de diciembre del 2016). Por otro lado, las ventas realizadas por canales online, mostraron un incremento del 347,6 % en junio respecto al mismo mes del año anterior. Según el mismo informe pero en este caso referido a las

ventas en los autoservicios mayoristas, indica que las mismas aumentaron un 5,8% en el mismo periodo de análisis. Por su parte, las ventas a través de plataformas online fueron un 25,8% superiores. (INDEC, 2020)

Factores Sociales

La necesidad de disminuir la circulación de personas y el aislamiento social preventivo y obligatorio, modificó las pautas de consumo de la sociedad argentina. Si bien en general las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas se han mantenido, los centros comerciales, canal de ventas enfocado más en la venta de Retail indumentaria, prácticamente no tuvieron ventas. En marzo y abril las ventas de alimentos fueron positivas, buscando los consumidores stockearse para pasar la cuarentena en casa. La extensión de las medidas llevó a cambios en los hábitos, siendo en mayo el rubro de electrónica y artículos para el hogar el que más creció en ventas en supermercados. Esto se debe a que al ser uno de los pocos centros de consumo habilitado, se convirtió en el principal oferente de este tipo de artículos, por no tener competencia directa. Otro efecto colateral es la menor demanda de comidas preparadas, habiendo más tiempo en el hogar, la elección se vuelca a la comida casera. Se destaca también cómo la demanda de naftas cayó, en mayor medida debido a la escasa movilidad de la gente. (CADAM, 2020)

Este cambio de paradigma en el comportamiento de la sociedad en esta época de pandemia, ha provocado por ejemplo que la gente acelere su proceso de aprendizaje y adaptación al consumo virtual de productos (ecommerce) el cual continúa en pleno ascenso. Según CADAM, las nuevas reglas de la vida cotidiana han llevado a una acentuada expansión de las transacciones electrónicas que ya tenían una tendencia creciente en los últimos años y en estos meses, se aceleró esto que venía imponiéndose desde hace tiempo y que parece haber llegado para quedarse: el boom del e-commerce y los e-shoppers. (CADAM, 2020)

Otro aspecto que podemos destacar es la actitud emprendedora de la gente, la crisis también ha servido como una prueba de adaptabilidad, liderazgo y desafíos para los emprendedores, que han logrado reinventarse en sus negocios, acomodándose a esta nueva realidad que acontece.

Factores Tecnológicos

Con ayuda de las nuevas tecnologías, la logística, a través de la Distribución y el Transporte, se convierte en la gran aliada del comercio y el consumo, poniéndose al día con los protocolos sanitarios y los nuevos métodos de trabajo en tiempo de pandemia. En este contexto, el E-commerce tomó mucho más protagonismo ya que con la mayoría de las tiendas físicas, salvo las de actividades esenciales, cerradas, las compras empezaron a hacerse online. Fue así como la logística y el transporte pasaron a transformarse en un eslabón importantísimo para toda la población. En el caso de los supermercados, se les triplicó la demanda y tuvieron su cuello de botella en el armado de pedidos y la logística, impactando en los tiempos de entrega. Datos que dejaron en evidencia la necesidad de poner más recursos destinados a atender este asunto: desde contratar otros operadores a sumar la opción de “compra y retirá en sucursal”. También, la venta telefónica exclusiva para mayores de 60 años. El universo de la logística es un ejemplo de un sector donde los avances tecnológicos pueden ayudar a agilizar el trabajo.

En tiempos de coronavirus, donde la aglomeración de personas es un riesgo y donde se han multiplicado la cantidad de entregas, el dilema sobre las ventajas de mecanizar algunos procesos resurge. Entre los avances que fueron apareciendo en la materia, se destacan: AGVs (vehículos auto guiados), ASRS (almacén automático), los pallets shuttles (vehículos que transportan los pallets a través de las posiciones en racks dentro de un almacén), robots de piqueo, todas estas, herramientas que sirvieron para optimizar los tiempos. También, la impresión de etiquetas ha hecho del proceso algo mucho más dinámico. Al estar todo centralizado en una plataforma: tanto el vendedor como el comprador pueden seguir el producto por diferentes canales. Se habla de la industria 4.0 y la nueva funcionalidad que permiten los avances tecnológicos para llevar adelante unidades del negocio con mucha información para la toma de decisiones; y, de esa forma, ser más eficientes en toda la cadena de abastecimiento, desde la recepción de insumos para la producción, hasta la entrega de los productos a los clientes. La utilización de módulos informáticos para gestionar los depósitos, el abastecimiento a distintos puntos de entrega, administrar los transportes y distribuir en función de modelos de distribución, entre otros, ya se trata de una necesidad básica. De cara al futuro, términos como retiro en locker o Pickup Point parecen más cercanos. Ofrecen ventajas como su buena ubicación y la posibilidad de retirar el paquete en el momento en que uno pueda. (CADAM, 2020)

Otra innovación es la de las plataformas en línea para conectar a compradores y vendedores de alimentos. Hay diversas plataformas electrónicas nuevas que conectan a compradores y vendedores y ayudan a los productores a encontrar oportunidades de mercado, con lo cual atenúan los costos y el papel que desempeñan los intermediarios en la cadena de valor. ConnectAmericas es un ejemplo de plataforma de este tipo, con una comunidad muy activa en el sector alimentos y bebidas. (CADAM, 2020)

Por otro lado se lanzó la plataforma digital y gratuita “Compra Amiga” que el Ministerio de Industria, Comercio y Minería de Córdoba implementa a través de la Secretaría de Comercio, como una medida más de prevención ante la pandemia del coronavirus. Mediante este nuevo sistema de compra online, los cordobeses podrán gestionar sus pedidos a los comercios de cercanía que se encuentren en un radio de 700 metros de su hogar. El sitio surge de un acuerdo de cooperación comercial, donde el Estado Provincial provee la plataforma de vinculación directa entre los comerciantes de cercanía y los consumidores cordobeses. Esta iniciativa tiene dos objetivos, por un lado cuidar a los consumidores en situación de vulnerabilidad y grupos de riesgo ante el COVID-19 y también, fortalecer las ventas del comercio de cercanía. (CAACMC, 2020)

Factores Ecológicos/Ambientales

Se está produciendo un cambio en la forma de pensar del consumidor, que en los últimos años dio un giro hacia lo ecológico, sustentable, la utilización responsable de los escasos recursos y su preservación para las generaciones venideras. Muchas empresas empiezan a ser cada vez más socialmente responsables en el cuidado del medioambiente impulsando por ejemplo campañas de concientización sobre el reciclado de residuos, mediante la utilización de bolsas biodegradables en reemplazo de las tradicionales bolsas plásticas, la comercialización de productos orgánicos y eco-friendly, etc.

Microentorno

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

1) Riesgo de ingreso de competidores potenciales

En este caso es bajo ya que se requieren grandes inversiones de capital para ingresar a la industria, existen barreras de entrada que impiden que nuevas empresas ingresen, incluso la presión tributaria elevada juega otro papel de incidencia a la hora de plantearse el ingreso al mercado. En este contexto de inestabilidad actual, muy pocas quieren tomar el riesgo de hacerlo. En esta industria lograr economías de escala es fundamental para ofrecer precios competitivos y esto tampoco es algo fácil de conseguir, además se requiere invertir gran cantidad de recursos financieros no solo para instalaciones e inventario, sino también para cubrir pérdidas al comienzo de las operaciones. También pueden presentarse barreras en los accesos a canales de distribución, los cuales pueden ya encontrarse dominados por los competidores actuales. Por otro lado, el sector se encuentra saturado ya que existe un gran número de empresas y un crecimiento demográfico moderado.

2) Amenaza de productos sustitutos

Es considerada alta, existen infinidad de productos que pueden ser sustitutos, ya que esta industria se caracteriza por tener líneas homogéneas de productos que prácticamente no difieren en calidad y desempeño, por lo que el consumidor goza de bastante libertad para elegir dónde y qué comprar. Esto conlleva a una fuerte amenaza competitiva e implica que las empresas del sector estén limitadas a la hora de fijar los precios de sus bienes, reduciendo así sus rendimientos potenciales.

3) Poder de negociación de los compradores o clientes

Es moderado, debido a que al ser una industria que ofrece productos de relativamente bajo costo e indiferenciados, el comprador es extremadamente sensible a las variaciones de precios, le resulta fácil cambiar rápidamente de proveedor si así lo desea debido a que existen muchas empresas que comercializan productos similares y enfrenta un costo bajo o nulo por hacerlo. El cliente está informado y puede comparar precios y elegir a su conveniencia,

exigiendo una calidad superior o mejores servicios. Si bien la pérdida de un cliente no es muy relevante en cuanto a facturación y volumen de ventas totales, este puede influenciar negativamente a los de su entorno con comentarios que perjudiquen a la empresa. Mientras más grande sea el volumen de compra con relación a las ventas de la compañía, mayor será el poder de influencia del cliente.

4) *Poder de negociación de los proveedores*

Es relativamente bajo por el hecho de que en este sector se puede optar por una gran cantidad de proveedores en su mayoría indiferenciables por lo tanto, un proveedor va a intentar no perder a un cliente que le represente un ingreso elevado, ya que éstos generalmente adquieren grandes volúmenes de mercadería. Al existir una amplia variedad de compañías que elaboran los productos de este sector, que son en su mayoría alimenticios, y si no existe preferencia de marca, es muy factible encontrar sustitutos cercanos y de esta forma disminuir el poder de los proveedores. En los casos en que una empresa obtenga la distribución exclusiva de ciertos productos, los artículos suministrados escasean, la marca es líder en el mercado, o que el proveedor tenga posibilidades de integración hacia adelante, estos podrían ejercer gran influencia en la negociación, ya que el costo de cambio de proveedor es alto.

5) *Rivalidad entre las compañías establecidas*

Es alta ya que las empresas son muchas y ofrecen productos similares por lo que compiten entre sí para dominar la mayor parte del mercado ofreciendo precios bajos, a través de la denominada competencia en precios o guerra de precios, en la que intentan obtener un mayor volumen por unidad. También a través de la introducción de nuevos productos o servicios, aunque resulta difícil innovar ya que son productos en su mayoría estandarizados. En este sector, como la posibilidad del cliente de cambiar de marca implica un costo bajo para el mismo, la rivalidad entre las compañías para intentar “retener” o “ganar” ese cliente es grande, lo que a veces incluye campañas publicitarias agresivas, que tienen como objetivo menospreciar o desacreditar a los competidores directos. Otro factor relevante en este análisis de intensa rivalidad, es el de las barreras de salida, a la elevada inversión realizada al inicio, se le suman las indemnizaciones, intereses estratégicos y barreras emocionales que hacen que sea más peligroso salir que permanecer en el negocio y competir.

Análisis de Mercado

Según los datos proporcionados por el INDEC de diciembre de 2018 podemos determinar que las ventas de Argentina a nivel autoservicio mayorista de los rubros comercializados por Redolfi, fueron de \$7.686.938.000 los cuales divididos por la población total del país, nos da un consumo promedio por persona de \$172,78. Córdoba tiene aproximadamente 3.600.000 habitantes lo cual arroja un total de ventas de \$622.008.000 en promedio. Las ventas que obtuvo Redolfi en el mismo período de análisis según su estado de resultados, fueron de \$26.571.470,65 mensuales en promedio, por lo que podemos inferir que su cuota de participación en el mercado es de un 4,27%.

De acuerdo a distintos parámetros cuantitativos de información recabada de distintos medios, se puede inferir que aproximadamente el 30% de las empresas se dedica al comercio mayorista y minorista. A su vez, sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo puede ser una tarea difícil, y esto se refleja en la tasa de supervivencia de las nuevas empresas. En Argentina 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de 10 llegan a los 8 años. Típicamente, las que permanecen en el mercado tienden a ser las más productivas, que se fortalecen y ganan escala, y así su probabilidad de sobrevivir un año más aumenta.

Con esto podemos sostener que Redolfi se encuentra en un sector que aporta una de las mayores proporciones, y que la vasta trayectoria de la firma le permite permanecer activa dentro del mercado. La forma en que plasme su planificación estratégica y su penetración de mercado es lo que le dará posibilidad de crecimiento y continuidad.

Análisis interno

Cadena de valor

Actividades primarias o esenciales

Logística de entrada: se da inicio a este proceso cuando arriba el camión al depósito con los pedidos realizados a cada uno de los proveedores, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. El responsable de pedidos, dentro del departamento de Logística, es el encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa conforme a lo pedido mediante visualización de los remitos procesados por él. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte. (Caso Redolfi, 2020)

Operaciones: como las actividades derivan de la comercialización y distribución de productos y no de su fabricación, no revisten demasiada complejidad. Estas se dividen básicamente en: Abastecimiento, Recepción y Ventas. En cuanto al mantenimiento de la mercadería, no hay un control periódico de los bienes ni una persona encargada de su custodia. Se estiman pérdidas anuales promedio por vencimiento de \$14300 y por rotura de otros \$24700. (Caso Redolfi, 2020)

Logística de salida: para realizar la distribución y servicio a sus clientes, Redolfi dispone de una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Una vez efectuada una venta, el vendedor o el jefe de depósito ordenan su despacho. El encargado de despacho es el responsable de controlar el total de la mercadería a enviar, verificando con la orden de compra. Luego

coordina el envío de la misma en cooperación con el encargado de logística. El encargado de logística, es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar. El personal de reparto, es el responsable de la manipulación de mercadería y su entrega correcta en tiempo y forma. Todo esto se realiza desde el centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centraliza el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Un servicio a destacar es el tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. (Caso Redolfi, 2020)

Marketing y Ventas: En cuanto a marketing, Redolfi SRL. no posee un departamento específico para tal fin. Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores (fuerza de ventas de más de 35 vendedores) y supervisores. Si bien no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, se manejan por el posicionamiento y trayectoria de la empresa. Son patrocinadores de eventos y equipos deportivos, también de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados. En lo que a las ventas respecta, se manejan con 2 métodos. Por un lado, el cliente puede contactarse con ellos a cualquiera de los teléfonos, redes sociales o correo electrónico, y dar así inicio a la potencial venta. Sin embargo, como dijimos, la empresa no hace mucho foco en publicidad, más allá de algunos avisos en Facebook y ocasionalmente en la vía pública. Por el otro, se comunica el responsable de ventas con las empresas a quienes les gustaría vender. Para esto, buscan nombres grandes, conocidos, intentan concertar una reunión o si no vía electrónica, donde se les informa de los productos ofrecidos, se les muestra un portfolio y se busca sellar un vínculo. Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos. AJR no tiene planes de financiación para sus clientes, el 80% de sus ventas es de contado (realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado)

y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, dependiendo de la situación de cada cliente en particular, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfases por la no disponibilidad de fondos. El gerente comercial es el responsable de formular conjuntamente con el Gerente General los objetivos de venta a largo, mediano y corto plazo estableciendo relaciones con los proveedores para fijar criterios de ventas. El gerente de venta es el responsable de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión de venta. (Caso Redolfi, 2020)

Servicios posventa: Debido a que la empresa comercializa y distribuye los productos, solo realiza un servicio de asesoramiento comercial, en el que los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días. (Caso Redolfi, 2020)

Actividades de soporte

Abastecimiento: El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras (2 personas, uno a cargo), sobre la venta que acaba de realizar. Le especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Como se manejan con un sistema de inventario similar al “just in time”, es esta notificación la desencadenante del proceso de compras. Las compras se realizan en gran volumen, gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock. (Caso Redolfi, 2020)

Desarrollo tecnológico: en cuanto a tecnología, la empresa posee un sistema informático que determina, de manera estimada, la cantidad de mercadería que deberá comprar. Sin embargo, tendría que hacer varias inversiones ya que no cuenta con sistemas de información de gestión de ventas, ni de registro de compras, ni un software contable, ni un sistema informático de inventario, todo lo llevan en planillas Excel. Otro aspecto a mejorar es el control de las mercaderías que arriban al depósito, ya que para realizar este control no existe un sistema informatizado (por ej: códigos de barras), sino que se hace de forma manual (un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor). (Caso Redolfi, 2020)

Recursos Humanos: la empresa no posee un área específica de RRHH para el manejo de alrededor de 170 empleados. No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios. Tampoco existe un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra, y como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con programas de promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio y desde Administración se liquidan los sueldos. (Caso Redolfi, 2020)

Infraestructura: No existe un área dedicada a Higiene y Seguridad aunque sí cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas. El área de financiamiento es desarrollada de manera eficiente por lo que tiene una buena imagen en el sector en el que se desarrolla, logrando negociaciones con éxito en cuanto a la exclusividad de ciertos productos. Pero a su vez no hay un hilo de comunicación entre las distintas áreas que permita hacer más efectivo el uso de recursos. (Caso Redolfi, 2020)

Capítulo II. Marco Teórico

En el presente apartado se exponen los distintos pensamientos de los principales autores con respecto al tema central de aplicación, la Planificación Estratégica. A su vez se desarrollan los conceptos de estrategia genérica, estrategia central de Penetración de Mercado, estrategias funcionales, que configuran los puntos base de esta propuesta, y por último los beneficios de la línea estratégica seleccionada para el caso Redolfi.

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (...), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (...), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012, P.29). De acuerdo a los autores Robbins & Coulter, la administración estratégica es “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización”, donde estas se definen como “los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”. La planeación estratégica es una tarea que involucra planeación, organización, dirección y control. (Robbins & Coulter, 2010).

Según Mintzberg (1993) la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fueron propuestas por Igor Ansoff (1976). Este esquema, denominado por Ansoff como la “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades. Ansoff pone en claro la importancia de la conexión, o lazo, entre las actividades de la empresa y el mercado que quiere satisfacer. El primer paso del proceso implica definir el concepto del negocio, para lo cual debe establecer cuáles son sus productos–mercados.

Es decir, contestar a las preguntas ¿qué productos o servicios ofrece la empresa? y, ¿a quiénes se los ofrece? (o ¿quiénes son sus clientes?) (Martinez, 2006). Por su parte, Porter (1991) afirma que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas: bajo coste o diferenciación. En ambos casos la idea básica es la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. A partir de esto, y según el alcance de cada organización en particular, planteó tres estrategias genéricas: liderazgo de costes, diferenciación y concentración o enfoque.

Siguiendo con el aporte de Ansoff, la estrategia de penetración de mercado consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales. Esta estrategia es adecuada cuando la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone en los mercados que cubre actualmente (Lambin,1999,p.341). Para ello pueden adoptarse distintas vías de estrategias funcionales. Las principales, que aplica al presente caso, están relacionadas con la estrategia de actuar sobre el nivel de compra de los clientes actuales tratando de incrementarlo, incitándoles a utilizar más regularmente el producto, a consumir más por ocasión de uso o hallando nuevas oportunidades de utilización (O'Shaughnessy,1998,p.68). Otra estrategia factible, es la de captar a los clientes de la competencia aumentando las ventas; atrayendo a los compradores de productos o marcas competidoras con acciones de promoción importantes.

La estrategia de penetración del mercado es la estrategia más utilizada por las empresas de distribución comercial actualmente. Esto se debe a que es la estrategia que conlleva un menor riesgo, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir, el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento. Los retailers han probado una gran variedad de estrategias de penetración de mercado con el objetivo de integrarlas en sus planes de expansión. La estrategia de penetración de mercado se compone de una serie de tácticas que deben ajustarse a las condiciones del mercado, que resultan favorables o beneficiosas para la empresa. (Geoblink, 2018). Por ello, y de acuerdo con todo lo expuesto desde los distintos autores en este apartado, se sustenta la utilización de esta herramienta cuyos conceptos teóricos nos sirven de base de apoyo para su aplicación.

Capítulo III. Diagnóstico y Discusión

A través del análisis del macro y micro entorno y de la situación actual de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, S.R.L., se observan algunos aspectos que deberán ser tenidos en cuenta para definir las intervenciones posibles y realizar la planeación y diseño de acciones a ejecutar para lograr los objetivos propuestos, desde una perspectiva de sistematización de todas las áreas, ya que cada una interactúa con las demás. A su vez, se recomienda a nivel corporativo la formalización de una estrategia de crecimiento enfocada en las ventas, por medio de la implementación de un Plan Estratégico de Penetración de Mercado con todo su mix de productos e incorporando tecnología avanzada en los canales de venta y en procesos internos.

Luego de llevar a cabo un análisis detallado de la situación externa e interna, se puede determinar que el principal inconveniente externo radica en la amenaza constante de los cambios que se producen a nivel global. Por otro lado, la presencia en el mercado de los productos sustitutos y la falta de fidelidad de los clientes, ponen en riesgo su cuota de participación en el mismo. Respecto a la competencia, basándonos en el análisis de grupos estratégicos, existen plazas no desarrolladas por la empresa, que llevarían a un incremento de las ventas como del desarrollo de potenciales mercados. Si se analiza el poder de retención de los clientes, este es bajo, dado que no muestran gran fidelidad a la empresa y se van fácilmente. En tal caso sólo aprovechan aquellos beneficios que la empresa les ofrece. Una posible intervención en relación a los clientes, es lograr incentivar ventas de mayor volumen clasificando a los mismos o haciéndoles llegar promociones, desarrollando nuevas vías de venta e implementando un sistema nuevo con la provisión de una tarjeta de puntos de la empresa. En cuanto al análisis interno y la cadena de valor, se diagnostica en principio como ventaja competitiva que la nueva planta de distribución (depósito), la flota para la logística, el servicio de atención personalizada al cliente y el manejo del tiempo constituyen los pilares más fuertes a la hora de que un minorista elija comprar mercadería en Redolfi y no de la competencia. Sin embargo un aspecto que debe ser considerado en relación a la empresa como principal desventaja, es que no tiene un plan estratégico. En la actualidad se puede observar que la empresa ha implementado estrategias de diversificación de productos y esto ha permitido su crecimiento continuo, además de ir pasando las etapas hasta llegar al día de hoy como una empresa madura en el mercado del comercio mayorista. Sin embargo, las particularidades del entorno y toda la experiencia y recursos

disponibles de la empresa, impulsan a un nuevo cambio con base en la implementación de diversas herramientas que ayuden a gestionar la empresa como un verdadero sistema. La mirada de la estrategia si bien es continuar con la diversificación, es ir un poco más allá, respondiendo a esta madurez que posee la empresa y al conocimiento del mercado e impulsar un nuevo camino con la estrategia de crecimiento de penetración de mercado, la cual sería óptima y nos daría como resultado el incremento de las ventas esperado, siguiendo el horizonte de la misión de la organización. También se debe tener en cuenta el factor humano de la empresa, al estar integrada mayormente por personal de la zona, se propicia un buen clima laboral. Aun así, la ausencia de un departamento de Recursos Humanos disminuye la capacidad productiva y tampoco se vislumbra un plan de carrera para generar mayor motivación en los equipos de trabajo. Por otro lado, se detectó la falta de programas de capacitación en la empresa, todo esto permitiría diseñar una posible intervención en relación a RRHH.

La recomendación queda sustentada en que la empresa ya tiene una trayectoria y está en la etapa de madurez, conoce el mercado, sus clientes, sus proveedores, se respalda en su excelente posición financiera frente a terceros. Es por ello que se presentan oportunidades, a pesar del contexto externo actual condicionado por el COVID 19, ya que la actividad está en crecimiento constante, ya sea por nuevos productos, por incrementos de la demanda, por el ingreso de nuevos proveedores, etc. Tomando lo anterior como base se logra determinar una propuesta más integral y desarrollada mirando a un futuro de crecimiento donde el exterior se presenta cambiante a nivel mundial, es momento de proyectarse de forma ordenada aprovechando al máximo los recursos que a lo largo de su vida Redolfi logró capitalizar, para que los mismos tengan un uso eficiente y efectivo. Se propone a partir de la elaboración de la planificación estratégica, transformar todos los esfuerzos de ventas, RR.HH. y marketing en los mejores resultados posibles con el fin de ayudar en gran medida a aumentar las ventas. La estrategia de penetración de mercado permitirá que la empresa pueda ofrecer a sus clientes nuevos canales de venta con tecnología acorde al momento, enfocarse en un mercado potencial y fidelizar al cliente por medio de la implementación de la mencionada tarjeta de puntos, incrementando ventas y abriendo puertas a nuevos clientes.

Con todo lo expuesto, la empresa se prepara para afianzarse en el mercado y seguir con su mirada centrada en la visión y misión, cumpliendo el desarrollo de los objetivos.

Capítulo IV. Plan de Implementación

La estrategia corporativa de Redolfi S.R.L. se caracteriza por la amplia trayectoria de la empresa, marcada por su constante crecimiento; el cual se basa en aprovechar las oportunidades de apertura de nuevas sucursales; el gran poder de negociación con sus proveedores, logrando así la distribución exclusiva de ciertos artículos dentro de la región; sumado a un capital de recursos humanos comprometido con la empresa en pos de cumplir con la principal premisa: la satisfacción de sus clientes.

Esta estrategia que ha venido acompañando a la empresa permitiéndole mantener su crecimiento a lo largo de los años, hace que hoy deba adaptarse a un nuevo entorno cambiante para poder seguir por ese camino, sin modificar la esencia de su visión, misión y valores (Anexo 2). La implementación de la planeación estratégica como eje central, aplicando la estrategia de penetración de mercado como posibilidad de brindar un nuevo giro de crecimiento a la empresa, estableciendo los planes de acción más adecuados, permite que nuevos clientes se sientan atraídos hacia la empresa y persigue la fidelidad de los existentes, con el fin último de poder incrementar las ventas, ganar posición en el mercado y mejorar la rentabilidad. Esto implica poder adaptarse a los movimientos permanentes del entorno con flexibilidad, apuntando siempre al cumplimiento de su visión.

Objetivo General

Aumentar las ventas netas anuales en un 30% en el período 2021-2022 con respecto a las ventas operativas del año 2018 ejecutando un plan estratégico de penetración de mercado.

Justificación. Observando una tendencia de crecimiento promedio de ventas del 15% en los últimos ejercicios, y considerando que la implementación de este nuevo modelo supone tasas de crecimiento acordes a su ciclo de vida, se persigue alcanzar un 30% de incremento respecto de las ventas operativas del 2018, como forma de implementar exitosamente la estrategia de penetración de mercado.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un programa de beneficios para los clientes a través de la implementación de una tarjeta de puntos que permita su fidelización incrementando las ventas en un 20% anual para el período 2021-2022.
2. Mejorar los sistemas de información para llevar una clasificación más detallada de los clientes monitoreando el 50% de los existentes para fines del 2022.
3. Incrementar el índice de satisfacción del personal en un 60% ofreciendo capacitación y profesionalización de sus puestos de trabajo.
4. Captar ventas en un 10% anual mediante el rediseño de las redes sociales

Justificación. El objetivo general de incrementar en un 30% las ventas anuales, impulsa a diseñar acciones que avalen esa dirección, para ello se propone el desarrollo de un sistema de beneficios con descuentos enfocado en la fidelidad de los clientes, a su vez el desarrollo de las redes sociales posibilita el ingreso a un nuevo canal de ventas, el cual está en crecimiento y transformación en los últimos tiempos. Para lograrlo se apuesta a una capacitación del personal de la empresa que permita hacerlos parte de este proceso, profesionalizando cada uno de los puestos de trabajo en los que se desempeñan, ya que el capital humano es un factor de crecimiento que potencia la empresa. Por último, el saber qué tipo de clientes posee la empresa, que necesidades tienen y captar la opinión del consumidor a través de encuestas de satisfacción, ayuda a idear acciones novedosas para desarrollar estrategias adecuadas en el momento adecuado. Es de esperarse que la aplicación de este modelo, en conjunto con la estrategia corporativa de diversificación de Redolfi S.R.L, permita consolidar a la empresa ganando presencia en nuevos canales.

Alcance

Alcance temporal: el desarrollo de esta propuesta tendrá un horizonte temporal de 2 años, dando inicio en enero de 2021.

Alcance de contenido: la propuesta abarca la aplicación de la herramienta Planificación Estratégica, a través de la aplicación de planes de acción. Busca incidir en la organización como una unidad completa e integrada, abarcando las áreas de ventas, marketing y recursos humanos.

Planes de acción

Plan de acción 1.- Objetivos específicos N°1, N°2 y N°4

En el primer plan de acción se desarrollarán las tácticas de creación e implementación de la tarjeta de beneficios, que otorgará una serie de ventajas a los clientes, logrando incrementar compras y satisfacción de los mismos. El desarrollo de las redes sociales aporta a este objetivo y posibilita la llegada de nuevos consumidores, donde a través de encuestas puedan hacer llegar información apropiada para la evaluación de las acciones desarrolladas y de las metas alcanzadas.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	
	Inicio	Fin	Responsable	Área
Búsqueda, selección y contratación de Community Manager para manejo de redes sociales	01/03/2021	31/12/2022	Administración	Comercialización
Diseño y presupuesto del programa de beneficios (negociación proveedores) y compra de insumos	01/02/2021	31/03/2021	Gerente general Compras	Comercialización
Servicio mensual de mantenimiento de la plataforma	01/03/2021	31/12/2022	Tercerizado	-
Presentación y lanzamiento de la tarjeta de beneficios	01/05/2021	01/05/2021	Community Manager	Comercialización
Medición semestral sobre la utilización de este nuevo canal	01/06/2021	31/12/2022	Community Manager	Comercialización
Obtención de reportes trimestrales del nivel de satisfacción de los clientes	01/11/2021	31/12/2022	Community Manager	Administración
Retroalimentación de resultados para mejoras (semestral)	01/12/2021	31/12/2022	Administración	Comercialización

Tabla 1 Fuente: elaboración propia

Como primer paso se realizará una reunión con el gerente general, gerente de administración y finanzas y el jefe de depósito y logística para explicar el proceso que se va a seguir para la implementación. Cada uno de ellos es un eslabón importante en el desarrollo porque sus áreas se verán afectadas con la nueva inclusión de productos. En esta etapa la comunicación y el trabajo en equipo permiten que se reduzca la incertidumbre de los involucrados y una mayor cooperación para el logro del objetivo.

Luego se realizará la negociación y alianza con alguno de los proveedores de este servicio para implementar la tarjeta, se estipula que dicho proceso llevará 2 meses de negociación y concreción de compra.

Una vez seleccionados los proveedores, se procederá a la determinación de los beneficios que recibirán, analizando costos y beneficios. Se llevará a cabo la capacitación de vendedores, para mejorar el desempeño de los mismos y que impacte en las ventas de la manera estimada ya que al promocionar la tarjeta lograrán captar clientes y fidelizar otros. Dicha capacitación también permitirá ahorrar costos operativos ya que se lograría mejorar las técnicas de venta, traducido en una mayor eficiencia productiva por vendedor.

Al mismo tiempo se comprarán los insumos necesarios para implementar la tarjeta de beneficios de Redolfi, y comenzar a distribuirlas entre los clientes. Proceso que llevará 2 meses.

Por otro lado, y bajo este mismo plan de acción, se seleccionará y contratará a un Community Manager, el cual sirve de apoyo a esta propuesta y a su vez aporta nuevos clientes interesados o atraídos por los beneficios que ofrece la firma. Estará en relación directa con la Gerencia de administración y finanzas, y sus funciones serán las de hacer un análisis interno, conocer el mercado, análisis del sector, planificar temas, publicaciones, observar el ROI de la actividad, monitorear el estado de la competencia, entre otras.

Con esta incorporación se realizarán encuestas a clientes vía online y presencial, teniendo información más detallada de qué tipo de segmento de clientes estamos atendiendo, cuáles son sus necesidades y que nuevas estrategias se pueden implementar para conquistar más mercados. Esto se trabajará en conjunto con el área de ventas, hasta que se pueda desarrollar en una próxima propuesta el departamento marketing.

Plan de acción 2.- Objetivo específico N°3.

El siguiente plan de acción se dirige a la consolidación de la estrategia desarrollando la creación del área de Recursos Humanos, indispensable para poder concretar los cambios en las ventas y el crecimiento de la empresa, el factor humano es un recurso de alto valor y una buena capacitación y profesionalización permite incrementar las ventas y disminuir costos, factores de gran importancia para aumentar la rentabilidad de la empresa.

El gerente general llevará a cabo esa tarea en este momento.

El gerente de Recursos Humanos tendrá a su cargo el desarrollo del área, manteniendo una relación directa con las demás. Establecerá patrones de desempeño, redefinirá puestos y áreas.

Sostendrá la coordinación entre los distintos sectores y desarrollará herramientas de motivación para todo el personal, diseñará y realizará encuestas, entre otras funciones.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	
	Inicio	Fin	Responsable	Área
Búsqueda, selección y contratación del Gerente de Recursos Humanos	04/01/2021	31/12/2022	Gerente General	-
Desarrollo de estándares de encuestas	1/5/2021	1/6/2021	Gerente de RRHH	RRHH
Diseño de una encuesta de satisfacción y preferencia, que el cliente visualice de forma online	01/08/2021	31/12/2022	Gerente de RRHH Community Manager	RHHH Comercialización
Capacitación de empleados	01/03/2021	31/12/2022	Gerente RRHH	RRHH
Diseño y aplicación de métodos de medición de eficiencia	01/07/2021	01/01/2022	Gerente RRHH	RRHH
Diseño y aplicación de métodos de medición de satisfacción	01/07/2021	01/01/2022	Gerente RRHH	RRHH

Tabla 2 Fuente: elaboración propia

Diagrama de GANTT

Descripción	Tiempo		MESES																								
	Inicio	Fin	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Reunión distintas áreas	01/12/2020	03/12/2020	■																								
Búsqueda, selección y Contratación de Recursos Humanos	04/01/2021	31/12/2022		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda, selección y contratación de Community manager	01/03/2021	31/12/2022				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Negociación con proveedores y compra de insumos	01/02/2021	31/03/2021			■	■																					
Presentación tarjeta	01/05/2021	01/05/2021						■																			
Servicio mensual de mantenimiento de la plataforma	01/03/2021	31/12/2022				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Medición utilización de este nuevo canal	01/06/2021	31/12/2022							■						■						■						■
Encuesta de satisfacción y preferencia.	01/08/2021	31/12/2022									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reportes del nivel de satisfacción de los clientes.	01/11/2021	31/12/2022												■			■				■			■			■
Retroalimentación	01/12/2021	31/12/2022													■						■						■
Compra de los equipos informáticos y mobiliarios para la implementación	15/12/2020	15/01/2021	■	■																							
Instalación y puesta a punto en el servidor y puestos de trabajo	20/01/2021	15/02/2021		■	■																						
Capacitación de los usuarios, por grupos y por módulo a desarrollar	01/03/2021	31/12/2022				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 3 Fuente: elaboración propia

Análisis de Viabilidad Financiera

La siguiente tabla muestra los recursos económicos estimados necesarios para llevar a cabo la propuesta de acuerdo con los planes de acción.

PRESUPUESTO Anual		
CONCEPTO	VALOR	OBSERV.
Gerente RRHH	\$ 2.160.000,00	Anexo 4
Puesta a punto servidor	\$ 391.900,00	Anexo 4
Impresora de tarjetas	\$ 769.500,00	Anexo 4
Tarjetas	\$ 704.100,00	Anexo 4
Lector Inteligente	\$ 280.000,00	Anexo 4
Selección y Contratación de community manager para manejo de redes sociales	\$ 1.080.000,00	Anexo 4
Selección y Contratación de un auxiliar	\$ 420.000,00	Anexo 4
Computadoras	\$ 514.562,00	Anexo 4
Honorarios profesionales	\$ 651.000,00	1860 por módulo
Total de recursos económicos	\$ 6.971.062,00	

Tabla 4 Fuente: elaboración propia

Para determinar la viabilidad de este proyecto se analizaron índices que nos orientan en la toma de decisión, el VAN dio un resultado positivo, la TIR tiene un valor mayor a la tasa de referencia LELIQ (Letras de Liquidez) del 38%. Mientras que el ROI se determinó a un valor del 251% (Anexo 3). A través de los resultados de los índices analizados, se puede demostrar que los objetivos que se plantearon, aplicando las acciones correctas favorecen la concreción de las estrategias establecidas en la empresa.

VAN	\$ 12.842.598
TIR	133%
ROI	
Beneficios	\$ 58.053.008
Costos	\$ 16.540.969
ROI	251%

Tabla 5 Fuente: elaboración propia

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

La implementación del proceso de planeación estratégica no es sencilla, pero no conlleva demasiada dificultad si el mismo se organiza metódicamente. La persona que va a asumir la responsabilidad de la actividad de planificación en la empresa será el ejecutivo de más alto nivel en la organización junto con su equipo de trabajo, e involucrará a todos los miembros de la compañía desde su posición o área específica.

La planeación estratégica responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables; considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un mercado cambiante y debe redefinir la aparición de nuevos productos, tecnologías, sustitutos, etc.; finalmente persigue alcanzar un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde a sus productos y servicios que son transitorios y cambiantes.

Con lo dicho anteriormente, se puede estimar que la planeación estratégica redefine a las empresas desde un lugar sistémico, involucrando a todos los recursos disponibles. Su aplicación en la empresa Redolfi S.R.L. permite posicionar a la misma en un lugar más estratégico, ya que desde el análisis de situación mediante la utilización de distintas herramientas, se mostró en qué posición se encontraba en la actualidad, se determinaron sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades exponiendo de manera concreta donde hay que accionar para transformar y donde hay que accionar para multiplicar. De esta manera, se pudo desarrollar un plan estratégico mediante la aplicación de la estrategia de penetración de mercado, donde los resultados pronosticados indican que existe una buena probabilidad de lograr el objetivo propuesto.

Al funcionar en entornos cambiantes, se va distorsionando la realidad de las empresas y es por ello que finalmente se recomienda, entre otras cosas, mantener un control de las variables críticas, monitoreando mediante encuestas, análisis de preferencias de clientes y realizando ajustes en áreas que en esta propuesta no se transformaron por la amplitud que significa. Los próximos pasos a seguir serían analizar la implementación de un área de marketing, principalmente con el desarrollo del e-commerce, como también el análisis del área de logística ya que la misma presenta algunos procesos ineficientes. Las organizaciones tienen vida, se la dan las personas que en ellas trabajan y el transformarse es parte de ellas.

Bibliografía

- ANSOFF, I. H.** (1987). Corporate Strategy, Edit. Penguin Books, Hamondsworth (U.K.).
- Charles W. L. Hill, G. R.** (2009). Administración Estratégica. Mc Graw Hill.
- Guerras, L.A y Navas, J.E.** (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas, 4ª edición.
- Harold Koontz, & Weihrich y Cannice.** (2012). Administración: Una perspectiva global. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. .
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A.** (2015).Modelo de las fuerzas competitivas.
- J.M. Sainz de Vicuña Ancín** (2012). El plan estratégico en la práctica. Madrid. 5ta edición.
- Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W.** (2006). Direccion Estrategica, 7ma Edicion. Madrid: Pearson Educacio SA.
- Mintzberg, Henry & James Brian Quinn** (1993). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, Prentice Hall
- Porter, M. E.** (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA, México.
- Robbins & Coulter** (2010). Administración.
- Telam** (18 de mayo de 2020). La gran demanda de envíos y compras online complican a los comercios minoristas.Telam.Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202005/465237-logistica-comercio-electronico.html>
- Santander Trade Argentina-** Política y Economía-Contexto económico -El marco político -COVID-19 Respuesta del país. Junio 2020 recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Anexos

Anexo 1

Análisis FODA

Ilustración 1- MATRIZ FODA –fuente propia-



Anexo 2

Visión, misión y valores:

Visión

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

Misión

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

Valores

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 3

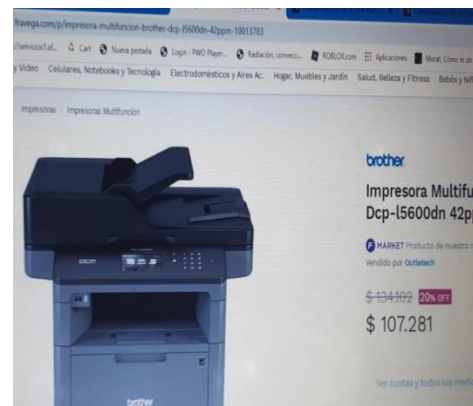
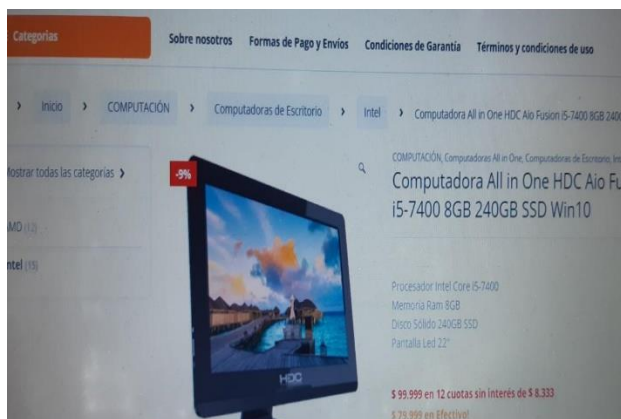
CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "AJ & JA Redolfi SA"		
	2021	2022
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436	\$ 642.912.675
Plan de acción 1	\$ 45.596.644	\$ 64.291.268
Plan de acción 2	\$ 91.193.287	\$ 128.582.535
TOTAL DE INGRESOS	\$ 592.756.367	\$ 835.786.478
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 462.349.966	\$ 651.913.453
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682	\$ 24.058.382
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933	\$ 16.221.956
Gastos Financieros	\$ 59.245.046	\$ 83.535.515
Otros Egresos	-\$ 1.328.787	-\$ 1.873.590
Plan de acción 1	\$ 4.321.500	\$ 5.834.025
Plan de acción 2	\$ 2.649.562	\$ 3.735.882
TOTAL DE EGRESOS	\$ 555.804.903	\$ 783.425.623
UTILIDAD BRUTA	\$ 36.951.465	\$ 52.360.855
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 12.933.013	\$ 18.326.299
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 24.018.452	\$ 34.034.556

Inversión a realizar	\$-16.540.969
Flujo del período 1	\$24.018.452
Flujo del período 2	\$34.034.556

VAN	\$12.842.598
TIR	133%

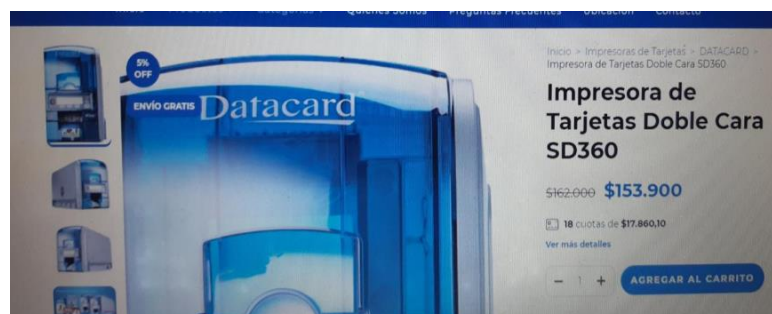
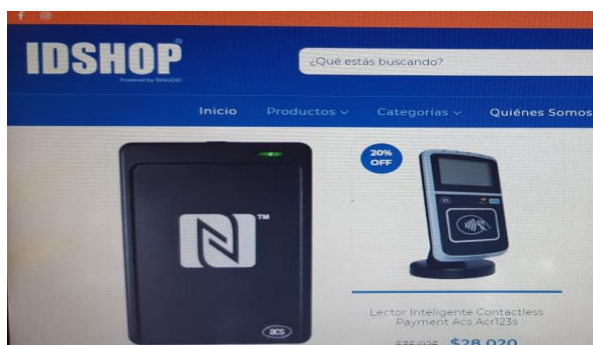
ROI	
Beneficios	\$58.053.008
Costos	\$16.540.969
ROI	251%

Anexo 4



Información extraída de Frávega online. <https://www.fravega.com/>

Una particularidad es que muchos **CM realizan sus actividades de modo freelance o part time**. Los primeros cobran cerca de \$20.000 por manejar no más de dos redes, pero una **posición full time puede estar cerca de los \$90.000 en mano**, si es un profesional senior. Este último suele acoplarse en la creación de las estrategias de comunicación.



Información extraída de la empresa IDSHOP. <https://www.idshop.com.ar/>