

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Autor: Mondino, Juan Bautista

Numero de legajo: ADM04713

DNI: 40310329

Tutora: Rinero, Sofia.

Córdoba Capital

2020

Resumen

El presente trabajo se refiere a la planificación estratégica en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., perteneciente al sector de alimentación, localizada en James Craik, provincia de Córdoba.

La planificación estratégica consiste en definir lo que se quiere llegar a ser en el futuro, con la finalidad de poseer una empresa más competitiva permitiendo satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

En este reporte se da a conocer la empresa objeto de estudio y se efectúa un diagnóstico de la situación interna y externa de la misma en la búsqueda de oportunidades que puedan ser aprovechadas y de amenazas y debilidades que puedan ser neutralizadas. Posteriormente, se le da definición al marco teórico que da sustento al trabajo y se definen los objetivos del plan. En función de estos objetivos, se establecieron estrategias con sus respectivos cursos de acción y la elaboración de indicadores de control capaces de evaluar y medir el correcto desempeño del plan. Para finalizar, se plantean las conclusiones y las respectivas recomendaciones sugeridas para mejorar el rumbo de la organización

Palabras claves:

Planificación estratégica – alimentación – posicionamiento – rentabilidad – tienda virtual – ecolavado.

Abstract

This work refers to strategic planning in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., belonging to the food sector, located in James Craik, Córdoba province.

Strategic planning consists of defining what you want to become in the future, in order to have a more competitive company, allowing you to meet the expectations of your different stakeholders.

In this report, the company under study is disclosed and a diagnosis of its internal and external situation is made in the search for opportunities that can be exploited and threats and weaknesses that can be neutralized. Subsequently, the theoretical framework that supports the work is defined and the objectives of the plan are defined. Based on these objectives, strategies were established with their respective courses of action and the development of control

indicators capable of evaluating and measuring the correct performance of the plan. To finish, the final conclusions and the respective suggested recommendations are presented to improve the direction of the organization

Dedicatoria

Dedico este trabajo final de grado a mi Papá quien me dio la oportunidad de poder estudiar una carrera universitaria para formarme profesionalmente. A mi Mamá por el apoyo en estos últimos años de carrera y por enseñarme a ser una persona fuerte y nunca abandonar a medio camino.

A mis amigos, por acompañarme en una de las mejores etapas de mi vida. En especial a Ramiro, mi amigo, mi compañero de estudio, quien me hacia el aguante con el estudio hasta altas horas de la noche.

Y finalmente a aquellas lindas personas que me dio la universidad. Como así también a los profesores que gracias a ellos pude llegar hasta “la cereza del postre”.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Análisis del Macro - entorno: PESTEL.....	7
Análisis del Micro – Entorno: Las cinco fuerzas de Porter.....	10
Análisis del mercado:.....	13
Análisis interno: La cadena de valor de Michael Porter.....	14
Análisis FODA.....	16
Marco Teórico	18
Diagnóstico y discusión.....	22
Propuesta de Aplicación	24
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Alcance	25
Plan de acción	26
• Programa 1: Espacio Virtual.....	26
• Programa 2: Lavadero de autos ecológico en el estacionamiento.....	27
• Programa 3: Bakery coffees	28
• Programa 4: Club Redolfi.....	29
Diagrama de Gantt	30
Análisis Financiero	30
Conclusiones y recomendaciones.....	32
Bibliografía.....	34
Anexos.....	36

Introducción

El presente reporte de caso se efectúa un análisis de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. con el objetivo de llevar a cabo una planificación estratégica para lograr un incremento en la rentabilidad.

Redolfi S.R.L es una empresa de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina fundada en 1959 por Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. Uno de sus hermanos fue quien comenzó distribuyendo tabaco y golosinas a localidades vecinas. A finales del 1975 los hermanos tomaron rumbos distintos, Miguel continuo con la librería y el bazar. Y por otra parte Alonso con la distribución mayorista sumando a su hijo José denominando al negocio como Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1976 adquirieron la distribución de cigarrillos en Villa del Rosario, Luque y Calchin. Unos años posteriores logran poseer la distribución exclusiva de cigarrillos “Massalin Particulares” en la ruta nacional número 9.

En el año 1993 la empresa pasa a ser a ser una sociedad de responsabilidad limitada, sufriendo ese mismo año la pérdida de su socio fundador, Alonso.

La empresa logró recuperarse de esta pérdida y continuó con su proceso de expansión.

Casi seis años más tarde, se crea un nuevo autoservicio mayorista en la ciudad de Villa Maria que, dado a su éxito, años más tarde se da lugar a otro centro en la Ciudad de Córdoba anexándole sector ventas y distribución.

En el año 2007 luego de la sucesión, Redolfi S.R.L queda conformada de la siguiente manera: con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

Producto de una buena administración y visión por parte de los socios, hoy la empresa Redolfi cuenta con la comercialización de productos de grandes empresas tales como como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavón 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.

Logrando obtener un número importante de clientes cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Y teniendo una fuerza de venta con más de 35 vendedores.

La razón del reporte de caso para la empresa Redolfi S.R.L, es poder identificar aquellas oportunidades que tiene la empresa en post de mejorar su rentabilidad, utilizando la estrategia de desarrollo de mercados y desarrollando un nuevo canal de comercialización.

El desarrollo del presente trabajo sienta sus bases en publicaciones de diversos especialistas que investigaron el mercado y desarrollaron estrategias y planes de acción para hacer frente a la problemática planteada.

Una de las empresas que ha utilizado estrategias de desarrollo de nuevos mercados y la utilización de un plan estratégico para su ejecución es Amazon. Esta empresa reemplazó la distribución física e implementó un nuevo canal de ventas a través del internet. De esta forma se convierte en una empresa de logística que vende productos, eliminando así la necesidad de utilizar bodegas de almacenamiento. Utilizo la tecnología de data center como una herramienta de posicionamiento y distribución que el resto de la competencia no utilizó. Y Los servicios que ofrecía la empresa despertaron el interés de aquellos clientes que querían conseguir los productos con mayor facilidad. (Uniempresarial, s.f.)

Otro caso de éxito en la utilización de la planificación estratégica es Toyota. Tras años de estudio y análisis del mercado norteamericano, la empresa planifico estratégicamente para su incursión en dicho mercado con su producto Toyota Corolla haciendo frente a grandes empresas asentadas ya en Norteamérica, tales como Ford y Chevrolet, llegando a posicionarse fuertemente tal que es considerada la marca y modelo preferido por quienes adquieren su primer vehículo. (familiares C. e., s.f.)

Mercado Libre, séptima plataforma de comercio electrónico en el mundo. Hasta el día de hoy lograron un importante progreso en la ejecución de su plan estratégico tanto para ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras a los clientes, como también para seguir democratizando el servicio electrónico y los servicios financieros digitales. A través de su plataforma electrónica lograron una posición única para capturar futuras oportunidades de crecimiento a medida que amplían aun mas la presencia de mercado pago (Libre, s.f.).

El reporte va dirigido a desarrollar una propuesta de mejora a través del diseño de un plan estratégico en pos de aumentar la rentabilidad, logrando la inserción del negocio en mercados donde no está presente tratando de incrementar la cartera de clientes, capturarlos y fidelizando a los mismos.

Aplicar un plan estratégico en Redolfi S.R.L traería beneficios tales como conocer mejor la realidad de la organización, pensar y prepararse para el futuro visualizando nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización, plantear estrategias para luego

pilotearlas y evaluarlas, mejora la coordinación de actividades, el manejo de recursos y medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toman en el presente.

Análisis de situación

Análisis del Macro - entorno: PESTEL

- *Factor político - Económico:*

Actualmente Argentina está sufriendo una crisis Sanitaria a nivel mundial generando incertidumbre tanto económica como políticamente, notándose un impacto negativo en los distintos sectores del país.

En medio de esta incertidumbre se puede observar altos índices de inflación, una suba de precios que va entre 2,5% y 2,8%, acumulando un 7,6% de lo que va del año 2020 y un 47% de lo que va en los últimos 12 meses (INFOBAE, s.f.)

Por otro lado, la divisa estuvo operando “establemente”, cerrando en \$66,70 por dólar. (Nacion, s.f.). El Gobierno actual impuso un impuesto, denominado el “Impuesto país” cuantitativamente es un 30% que se aplica sobre el total de los usd adquiridos, con motivo de reducir la compra de estos.

El SIPM (Sistema de índices de precios mayoristas) registro una suba de precios del 1,1% en el mes de febrero 2020 respecto del mes anterior. La variación de explica en este caso una suba de 1,2% en los productos nacionales y 0,7% en los importados. (Indec, 2020)

En el sector político, el gobierno actual tuvo la responsabilidad y obligación de tomar diferentes medidas para todo el territorio argentino en pos de un bien común para toda la población.

Algunas de las medidas adoptadas por el estado son las siguientes: “Prórroga del cierre de fronteras, de la asistencia a argentinos en el exterior y repatriación paulatina, Aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población, suspensión del dictado de clases presenciales en todas las escuelas del país, Precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad, Designación del Jefe de Gabinete como coordinador del sector público nacional en el marco de la Emergencia Sanitaria, etc.”

La pandemia del coronavirus hizo que el gobierno tomara la decisión de “frenar un país”, un país que posee aproximadamente un 40% de pobres y que necesita la actividad de los distintos sectores de la economía regulada fuertemente por medidas políticas-económicas para funcionar correctamente y dentro de los estándares de la ley. Esta situación pandémica genera una situación de incertidumbre tanto política como económica, ya que hoy el país está en cuarentena por ende es muy difícil de proyectar a futuro en estos niveles.

- *Factor social:*

Actualmente debido a la situación pandémica sumada a la crisis económica y política que decanta altos índices de inflación, un dólar más volátil, disminución del poder adquisitivo y de la posibilidad de ahorro de los consumidores hacen que se vea afectado el consumo de aquellos bienes que no sean de primera necesidad notándose un cambio en los hábitos de consumo de los habitantes en el país.

En Argentina se ve marcado notablemente una diferencia de clases; Alta, Media, Baja. Observando que dentro de las mismas se ve la desigualdad de oportunidades, sobre todo en materia educativa y laboral.

Debido a la pandemia del Coronavirus, las clases de los distintos niveles se han suspendido y se ha reprogramado el calendario escolar en pos de cuidar la salud de todos los alumnos.

Algunas medidas sociales tomadas por el gobierno argentino debido a la pandemia del Covid 19: “Prohibición de despidos y suspensiones por 60 días, Asistencia a argentinos en el exterior, Construcción de 8 Hospitales Modulares de Emergencia, Refuerzos en la política de protección social, Readecuación del calendario académico en todas las instituciones universitarias y de educación superior del país, entre otras” (Salud, s.f.)

- *Factor tecnológico:*

El desarrollo y los avances tecnológicos dentro del rubro de las empresas mayoristas está en constante crecimiento, sobre todo durante en estos últimos años.

Cada vez son más las personas que en sus móviles o computadores poseen alguna App de E-comerce que le permite consultar acerca de precios de determinados bienes y servicios hasta realizar compras sin moverse de su casa u comercio.

La elección de utilización de estas plataformas frente a los sitios físicos de las empresas se justifica con base en la oferta de productos o servicios más competitivos, además suelen ser plataformas que les generan confianza para realizar compras online por el solo hecho de haberlas usado en otro momento, pudiendo comparar precios, productos y servicios en un solo sitio e incluso decidir si comprar o no.

Aplicar tecnología en las empresas requiere de inversión, inversión que en el largo plazo se termina cubriendo debido a los beneficios que trae la misma.

La incorporación de tecnología en una empresa por ejemplo para disminuir procesos y procedimientos, para llegar a lograr economías de escala en el caso de una manufacturera, para lograr una mayor satisfacción al cliente.

Los avances tecnológicos imponen en cierta medida a las empresas adecuarse a los mismos ya que sino las mismas quedan obsoletas por ende generan pérdidas irre recuperables.

Factor ecológico:

Si hay algo positivo en esta situación de pandemia es que debido a la cuarentena total se ha notado una gran disminución del monóxido de carbono, producido tanto por las personas en circulación como por aquellas empresas manufactureras cuya producción impactan en forma negativa al medio ambiente.

En Argentina se nota cada vez más la generación de conciencia medio – ambiental no solo por parte de los habitantes que tienden a reducir el consumo del plástico, reciclar la basura y búsqueda de alternativas ecológicas sino también por parte del gobierno, las provincias y municipios que incentivan a lograr un impacto positivo.

Han llegado a tomar medidas como la prohibición de bolsas plásticas en los comercios, más cestos de basuras en los espacios públicos, publicidad en pos de generar una conciencia ambiental.

Sumándole las regulaciones ecológicas para las empresas que los desechos de producción generan un impacto negativo al medio – ambiente. Hoy por nombrar algunas de estas industrias, por ejemplo, la láctea todos desechos de su producción requieren de un tratamiento químico con el fin de reducir el impacto ambiental de dichos desechos.

Legislación Argentina sobre el Medioambiente:

Ley 25.675 “Ley General del Ambiente” que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. La política ambiental argentina está sujeta al cumplimiento de los siguientes principios: de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación. (Infoleg, s.f.)

- *Factor legal:*

El carácter legal de las empresas a la hora de su creación, y la realización de sus operaciones dentro del marco de la ley, es regulada por la ley de sociedades comerciales: “Ley N° 19.550”. (Infoleg, Infoleg, s.f.)

En materia de operaciones de distribución entre los centros y sus sucursales está regulada por el “Marco jurídico de las operaciones logísticas”.

Si bien debido a la situación generada por el COVID-19, el presidente de la República Argentina se vio obligado a lanzar el decreto denominado “Aislamiento social, preventivo y obligatorio” donde impone una cuarentena total para los habitantes del territorio argentino, el mismo posee excepciones que benefician a las industrias mayoristas de distribución. Algunas actividades y servicios quedaron exceptuados porque se consideran esenciales, apuntando a abastecer en alimentos, medicamentos, combustibles y sobre todo el funcionamiento del sistema de Sanidad y de seguridad.

A mencionar algunas excepciones: “Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas, Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios y Reparto a domicilio de alimentos, medicamentos, productos de higiene, de limpieza y otros insumos de necesidad.”

Análisis del Micro – Entorno: Las cinco fuerzas de Porter.

- *Amenaza de rivalidad intensa en el segmento – Alta*

En la industria de distribución mayorista de Alimentos es posible identificar competidores y oferentes de servicios similares. Las mismas luchan intensamente por alcanzar a capturar la mayor cantidad de clientes posibles, utilizando varias estrategias destinadas a lograr dicho objetivo. Se puede observar que la rivalidad entre estas empresas es alta y que existen muchas organizaciones de distribución de alimentos con una diversidad de oferta amplia.

Algunas empresas dentro de esta industria, debido a los grandes volúmenes de ventas y stock que manejan logran distribuir costos logísticos, tienen más capacidad para financiar la compra de los consumidores y utilizan a la hora de realizar sus ventas estrategias para fidelizar a sus clientes, como es por ejemplo el caso de una reducción de precio por los volúmenes vendidos.

Dentro de las empresas competidoras que se encuentran en la zona de la provincia de Córdoba se pueden observar aquellos mayoristas con salones comerciales por cada zona tales como; Río Tercero: Luconi Hnos, Río Cuarto: Grasano, Mojte y top (Super Imperio), Baralle

y Nueva Era, San Francisco: Dutto Hnos, Córdoba: Maxi consumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco.

Y con aquellas organizaciones preventistas y con entrega a domicilio, las cuales son: Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en zona Rosario – Santa Fe. Así mismo hay competidores más chicos en la zona de la provincia de Córdoba tales como: Rio Tercero: Luconi Hnos, Rio Cuarto: Baralle, Moran, Pirani, Rianudo, San Francisco: Dutto y Venzal Hnos y en Córdoba: Venzal Hnos, Parodi, Zaher.

Se puede identificar que esta industria es altamente competitiva debido a la cantidad y calidad de oferentes que se encuentran en el mercado actualmente.

- *Amenaza de nuevos entrantes –Baja.*

A la hora de incorporarse a la industria de distribución mayorista de alimentos es necesario la utilización de recursos que desembolsan grandes cantidades de dinero, como así también hay que tener en cuenta que las barreras para ingresar a la industria son altas ya que se necesita contar con lograr unas economías de escalas óptimas, estrategia en diferenciación de producto, requerimientos de capital, costes de cambio, acceso a los canales de distribución, y también teniendo en cuenta las regulaciones gubernamentales para operar en la misma con motivo de lograr posicionarse y poder competir al nivel de aquellas empresas que ya se encuentran asentados en el mercado.

Otro hecho a tener en cuenta es que los clientes deciden confiar en alguna de las empresas que hoy ya se encuentran en el mercado, es por confiabilidad de las marcas en su base de credibilidad, seriedad y fiabilidad. Es por esto también que se considera que la amenaza de nuevos competidores entrantes es baja.

- *Amenaza de productos sustitutos – Alta.*

La amenaza de productos sustitutos dentro de la industria es alta, ya que por ejemplo los grandes proveedores (Fabricas manufactureras) con lo que suelen trabajar las empresas distribuidoras tienen la capacidad de distribuir sus propios productos, dejando de lado así la venta a distribuidoras y encargarse ellos mismos de llegar al consumidor final. Esto de ser un hecho real impactaría de forma negativa a los mayoristas ya que no solo se estarían quedando sin su operación principal que es la distribución de los productos a sus clientes, sino que estas empresas competirían en el mercado con precios mucho más bajos que las distribuidoras

Sumándole a todo esto que la oferta de un mismo producto o alguno similar por competidor es alta, por lo que entra en juego con un rol fundamental en el trabajo es la innovación dentro de a la industria.

- *Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores – Alto.*

Debido a los avances tecnológicos que hay hoy en día sobre la industria mayorista de alimentos los clientes cuentan con una mayor facilidad para obtener información así poder comparar precios, calidad de los productos y servicios que ofrecido por las distintas empresas mayoristas.

El acceso a la información es uno de los motivos por los cuales aumenta el poder de negociación de los clientes, ya que ellos lo que buscan es una buena relación entre precio – calidad. Y esto les da facilidad de buscar la mejor opción.

Esto obliga también a los mayoristas a realizar cualquier esfuerzo con tal de poder posicionarse en precios, o diferenciarse en servicios. De todas maneras, mientras mayor posicionamiento tenga la empresa mayorista dentro de la industria mayor negociación tendrá con los clientes.

- *Amenaza del creciente poder de negociación con los proveedores – Alto.*

La mayoría de las empresas que se dedican a distribuir productos dentro del mercado mayorista, se dedican a tercerizar productos y/o servicios de otras empresas las cuales son llamadas proveedores, por lo cual dependen de los precios de los insumos que ellos ofrecen para luego poder ver la viabilidad de distribución de estos a un precio competitivo.

Es recomendable establecer relaciones solidas con los proveedores en pos de que sea beneficioso para ambas partes ya que es importante contar con proveedores de confianza, debido a que es una de las etapas más importantes donde se define la compra de insumos para luego poder realizar las actividades de las empresas mayoristas. Muchos proveedores con el paso de los años y una gran cartera de operaciones realizada con sus clientes, las empresas mayoristas. Realizan, por ejemplo; bonificaciones por volumen de compra, esto mencionado representa un beneficio de la generación de lazos de confiabilidad y credibilidad entre los proveedores y sus clientes (empresas mayoristas).

Análisis del mercado:

Las empresas que se dedican a la distribución de bienes y/o servicios tienden a poseer clientes tales como; supermercados, farmacias, quioscos, bares – restaurantes, librerías, confiterías y perfumerías. Estos negocios son los que tienen a formar su mercado meta, aquellos servicios y/o bienes a los cuales las empresas mayoristas destinan.

Según la unión de Quiosqueros de la República Argentina en el año 2018 se notificó alrededor de 98.000 quioscos en todo el país, con respecto al 2015 hubo en tres años una baja de 28 mil comercios, sobre todo en provincias como Córdoba, Mendoza y Buenos Aires. (Minutouno, s.f.)

En enero 2020, según el INDEC las ventas en supermercados sumaron un total de 70.206, 9 millones de pesos. Lo que representa un incremento del 54,5% respecto al mismo mes del año anterior. (mayoristas, s.f.)

Actualmente, hay que mencionar a la pandemia del Covid 19 porque marca un antes y un después en el hábito y comportamiento de los consumidores. Cabe mencionar que las personas han dejado de consumir ciertos tipos de bienes para priorizar el consumo de alimentos y bienes de primera necesidad. Esto trae aparejado también que cae fuerte el consumo en supermercados y cadenas del interior del país, hay dos caras de una misma moneda. En marzo al haber incurrido en pánico debido a la incertidumbre el consumo masivo tuvo un aumento importante, pero en la primera quincena de abril ya se notó una fuerte caída.

El aislamiento social preventivo y obligatorio provocó un derrumbe en las ventas de las cadenas de supermercados de entre 15% y 20% desde el pasado 20 de marzo y hasta el 31 de ese mes, al tiempo que los almacenes y comercios de barrio subieron entre 30% y 40% sus operaciones. (NEGOCIOS, s.f.)

Hoy, hay una combinación en las compras, de canales de cercanía y canales modernos que juega en contra a los supermercados, librerías, confiterías y perfumerías. Esto se debe a la imposibilidad de circular por las ciudades favoreciendo a los comercios de barrios tales como los Quioscos o almacenes.

Sumándole a lo anterior, los hogares buscan cuidarse y a su vez mayor comodidad. De por sí hay locales que no cuentan con plataformas para que realicen pedidos ni sistemas de delivery y aquellos que sí poseen esto sufren los llamados “cuellos de botella” es decir pedidos que exceden la capacidad que tienen los locales para atender a los clientes.

Dentro de las empresas que compiten con Redolfi en la zona de la provincia de Córdoba se pueden observar aquellos mayoristas con salones comerciales por cada zona tales como; Rio Tercero: Luconi Hnos, Rio Cuarto: Grasano, Mojte y top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era, San Francisco: Dutto Hnos, Córdoba: Maxi consumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco.

Y con aquellas organizaciones preventistas y con entrega a domicilio, las cuales son: Rosental y Micropack. son dos grandes empresas mayoristas situadas en zona Rosario – Santa Fe. También hay competidores de menor tamaño en la zona de Córdoba: Rio Tercero: Luconi Hnos, Rio Cuarto: Baralle, Moran, Pirani, Rianudo, San Francisco: Dutto y Venzal Hnos y en Córdoba: Venzal Hnos, Parodi, Zaher.

Análisis interno: La cadena de valor de Michael Porter.

La utilización de este análisis interno de la empresa Redolfi S.R.L nos va a permitir identificar y describir aquellas actividades que generan valor para el cliente y aquellas actividades de apoyo relacionadas.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Redolfi cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, Córdoba Capital, San Francisco y Rio Cuarto. Cabe mencionar los seis depósitos que actualmente posee la empresa; Deposito 1 y 2 (almacenamiento de mercadería en general y zona de picking), Deposito de cigarrillos, oficinas comerciales, depósitos de vehículos 1 y 2, y lavadero, taller y deposito.
- Gestión de Recursos Humanos: No cuenta con un área de RRHH más allá de que la organización posee 132 empleados. No posee un proceso de selección de los empleados: solo se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada responsable evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona algunos inconvenientes. Su cultura organizacional es de mantener al personal con el que están trabajando ya que confían en ellos, utilizan el sistema de promoción interna, es decir que se preocupan por el crecimiento profesional de sus empleados.

- Desarrollo de tecnología: Poseen sistemas informáticos el cual le permiten determinar la cantidad de mercadería a comprar y también el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Redolfi ha trasladado su centro de distribución con motivo de lograr economías de escalas, niveles óptimos de stock y para evitar la pérdida de tiempos en preparación de pedidos.
- Compras: dentro del área se puede observar las gestiones realizadas a sus proveedores, tales como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Actividades primarias:

- Logística interna: La empresa a través de su sistema informático determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última, 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. Llega el camión al depósito y se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de Mono productos y multiproductos. 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.

Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

- Operaciones: Redolfi al ser una empresa de distribución mayorista de Alimentos, no cuenta con un sistema de producción o transformación de materia prima en un producto final. Es por este motivo que se denomina la Servucción como el proceso de elaboración de un servicio, donde se combinan los elementos físicos y humanos de la empresa en para prestar un servicio. En este caso sintetizando el proceso u procedimiento sería una vez que el centro de distribución recibe el pedido y visualiza el stock disponible, prepara

el mismo con la mercadería y recursos disponibles para luego hacerle frente al cliente con su servicio de distribución.

- **Logística externa:** dentro de Redolfi hace referencia a una vez obtenido el pedido de las sucursales y/o clientes u finalizada la venta, se procede a armar los pedidos dentro del centro de distribución para luego ser transportado hacia el cliente en algún tipo de transporte que posee la empresa, que, según el volumen, tipo de carga u requerimientos de mercadería específica se utiliza algún tipo de transporte que se adapte a las condiciones que la mercadería necesita.
- **Marketing y ventas:** Las ventas se realizan sin restricciones, 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 las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. En materia publicitaria no cuentan con una estrategia de publicidad y comunicación. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos, también son patrocinadores de las radios del pueblo.
- **Servicio:** El servicio se Redolfi S.R.L se pasa en la distribución hacia sus sucursales y/o clientes de aquellos productos que la empresa comercializa siempre tratando de brindar el mejor servicio para crear y fidelizar clientes.

Análisis FODA

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.	Carencia de un área de recursos humanos.
Economías de escala; El precio ofrecido es competitivo frente a los competidores.	No posee proceso de selección para empleados ni de inducción para distintos puestos o cargos.

Tiempos de entregas acotados; en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.	Ausencia de canal de comercialización que le permita aumentar las ventas y capturar más clientes.
Posee financiación para los clientes; con un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado y una financiación a treinta días.	La falta de utilización tecnológica por parte de Redolfi quedando obsoleta conforme a los cambios en el entorno, pudiendo optimizar aún más los procesos en torno a la toma, gestión y envío de pedidos, Y sin dejar de lado la comodidad de los clientes a la hora de ejecutar las compras.
Asesoramiento comercial con vendedores asesoran a los clientes al momento de instalarse y le realizan un seguimiento cada quince días.	
Mix de productos.	
Centros de distribución en ubicaciones estratégicas los cuales cuentan con una amplia flota de transporte.	
Oportunidades	Amenazas
Oportunidades de crecimiento empresarial.	Recesión económica y política en el país.
Amplia red de potenciales proveedores para la empresa.	Variaciones en la divisa, generando aumento en la estructura de costos de la empresa.
Muchos mercados potenciales de clientes que consumen servicios y productos similares a los que Redolfi posee actualmente.	Gran variedad de empresas competidoras en el mercado de distribución mayorista que ofrecen productos y servicios similares.

Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico

Se continuará con el desarrollo del marco teórico incluyendo distintos tipos de autores y teorías con el objetivo de brindar sustento a la propuesta de mejora del presente reporte de caso.

La planificación estratégica consiste en el concepto de definición de lo que se quiere llegar a ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

Es una herramienta que la alta dirección utiliza para recoger las decisiones estratégicas que han adoptado “hoy” en referencia de lo que se realizará en los próximos años con motivo de poseer una empresa más competitiva permitiendo satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Ancín, 2017).

También establece una predicción lo que sucederá en los próximos años, definiendo cuáles serán los medios necesarios para lograr con lo planificado en base de las necesidades que tiene la empresa, teniendo en cuenta los recursos que dispone en pos de maximizar los beneficios de esta. (Ancín, 2017)

La utilización de esta trae beneficios tales como; obliga a la dirección de pensar en forma sistémica en el futuro, identifica los cambios, aumenta la predisposición y preparación de la empresa, mejora la coordinación de actividades y la comunicación, reduce conflictos y se aprovechan mejor los recursos disponibles. (Jones, 2009)

Mas allá de las ventajas que proporciona la utilización de la planificación estratégica trae aparejado ciertos peligros que una organización debe tener en cuenta; puede llegar a generarse una gran burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa, Suele suceder que las organizaciones les lleva años recuperar el tiempo, la inversión y el personal invertido, limita a la organización a la opción más racional y exenta de riesgos y los gerentes aprenden a desarrollar solo estrategias y objetivos que solo soporten el proceso de planeación evitando así otras oportunidades. (Jones, 2009)

Proceso de planificación estratégica:

El proceso formal consta de una serie de pasos tales como seleccionar la misión y las principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo para identificar oportunidades y amenazas y el ambiente interno de la empresa para identificar fortalezas y debilidades. Por otro lado, se deben de seleccionar las estrategias. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas de la organización y por último paso implementar la estrategia. Como punto final de la implementación de la estrategia se debe tener en cuenta

la supervisión de esta ya implementada en pos de determinar el grado en el que se alcanzan las metas y los objetivos estratégicos y en qué grado se crea y se sostiene la ventaja competitiva. (Jones, 2009)

Dentro del entorno empresarial, la estrategia se define como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, permitiendo alcanzar los objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta no solo las decisiones que en el mismo campo toma o puede llegar a tomar la competencia, sino también las variaciones externas tecnológicas, sociales y económicas.

Es decir que, a partir de un análisis externo, de mercado e interno que realiza la organización se define un conjunto de decisiones, movimientos y enfoques que diseña la dirección de una organización para obtener los resultados marcados como objetivos. (Ancín, 2017)

Niveles de estrategia:

Las estrategias corporativas se suelen diferenciar de las demás a partir de un único elemento que es el nivel de delegación de funciones entre los responsables de cada campo de la organización. En base a la delimitación de cuál será el responsable funcional quien establezca las directrices para la acción podemos encontrar los diferentes tipos de estrategia:

- Definición de negocio: es necesario definir cuáles van a ser las funciones del producto/servicio es decir las necesidades que van a satisfacer, los segmentos de consumidores que van a ser atendidos por la empresa, y con qué tecnología se van a realizar esos productos o servicios. Todo esto comparado con la competencia de la empresa. (Ancín, 2017)
- Estrategias de cartera: concentra las actividades o unidades de negocios que la empresa quiere atracar. (Ancín, 2017)
- Estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque en un nicho o segmento del mercado. (Ancín, 2017)
- Estrategias de crecimiento: se definen patrones de actuación para cuando la empresa u organización ha delineado objetivos de crecimiento. Definen si la empresa debe crecer mediante el desarrollo interno u orgánico o vía desarrollo externo, por ejemplo, alianzas, fusiones, absorciones. (Ancín, 2017)

- Estrategias funcionales: no forman parte de las estrategias corporativas, si se ven influenciadas por aquellas estrategias que marca la dirección y dependen de cada uno de los directores departamentales. (Ancín, 2017)

A partir de lo mencionado anteriormente y con finalidad de darle sustento a la propuesta de mejora, se hará hincapié en la estrategia corporativa de expansión, utilizando la herramienta creada por Igor Ansoff. (Ancín, 2017)

La matriz Ansoff es una herramienta útil en aquellos casos donde se marca un objetivo de crecimiento, atendiendo al binomio producto – mercado en función de su actualidad y su novedad, con motivo de desembocar en una estrategia de crecimiento o expansión. (Ancín, 2017)

La estrategia de penetración de mercado es una de las estrategias de expansión más seguras, puede ir orientada a mejorar la atención del cliente o atraer clientes de la competencia. Aplicándola se atraen ventajas como la experiencia que se desarrolla a lo largo del tiempo en lo que el producto se refiere y al mercado en el cual el producto se encuentra. (Ancín, 2017)

La estrategia de desarrollos de nuevos productos implica necesariamente un cambio, el mismo se puede manifestar adaptando el bien a otras ideas u diseños, secuencias y componentes o creando más versiones. Utilizando esta estrategia generalmente la empresa se moviliza en un mercado que ya conoce, pero imponiendo una adaptación de su producto a los nuevos gustos y necesidades del usuario. (Ancín, 2017)

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados se puede traducir en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen, en busca de nuevos segmentos de mercado o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales. (Ancín, 2017)

La estrategia de diversificación trata de lanzar nuevos productos en mercados en los que la empresa no está presente. Es una de las estrategias más riesgosas ya que es necesario desarrollar nuevos productos para atacar mercados nuevos, por lo que no se tendría experiencia tanto en el producto como en el mercado. (Ancín, 2017)

Según Greg Balanko Dickson hay una forma de no salir de curso a luego de planificar estratégicamente y es a través de un plan de implementación. Se debe pensar por adelantado mientras se desarrolla la planificación y estrategias a utilizar. Es necesario identificar las herramientas que se requieren y por último los sistemas y estrategias (Dickson, 2009).

Proceso de control, consta de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores que puedan presentarse. Como primer paso se mide el

desempeño real, luego el mismo se compara contra un estándar y por ultimo se implementan las acciones gerenciales (Coulter, 2014).

La utilización de un plan estratégico trae beneficios tales como; formalizar el proceso de decision estratégica, llevar a cabo un control más sistémica del entorno y aumentar la capacidad de reacción de la empresa ante cambios imprevistos. También permite coordinar el proceso de decision de la empresa facilitando los arbitrajes en caso de conflicto y facilita la comunicación y participación de los miembros en materia de decisiones empresariales. (Ancín, 2017)

Diagnóstico y discusión

Tras realizar un análisis interno y externo de la empresa Redolfi S.R.L, se presenta el siguiente diagnóstico de dicha empresa. Teniendo en cuenta la matriz Ansoff, se va a llevar a cabo el desarrollo de una estrategia de nuevos mercados con el objetivo de aumentar las ventas de la empresa, es decir, hacerla más rentable.

Aprovechando su nuevo centro de distribución situado sobre la ruta nacional número 10, a 2,5 kilómetros de la autopista Córdoba-Rosario y el carecimiento de una planificación estratégica, se va a proponer como mejora un desarrollo de nuevos mercados con el motivo de capturar y fidelizar nuevos clientes apoyado en la utilización de un plan estratégico que le va a permitir a la empresa poseer un crecimiento sostenido en el tiempo organizando el funcionamiento y direccionando la gestión organizacional al cumplimiento de los objetivos.

Se puede observar que Redolfi S.R.L es una empresa que con el paso del tiempo logró obtener ventajas competitivas tales como economías de escala y la diferenciación del producto a través de los tiempos de entrega acotados, mix de productos, asesoramiento comercial y financiación atendiendo a las mismas localidades cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Es por este motivo y aprovechando las fortalezas que la empresa posee se decide por utilizar la estrategia de desarrollo de nuevos mercados dirigido a las personas que no se encuentren actualmente en la cartera de clientes que Redolfi posee actualmente, desarrollando a su vez un nuevo canal de comercialización que permita a la empresa capturar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles.

Teniendo en cuenta las amenazas del entorno, considerando la situación del receso e incertidumbre económica - política del país, sumado a esto las variaciones en la divisa genera impactos en la estructura de costos de la empresa, generando una amenaza y una reestructuración en las operaciones en pos de hacer más viable en materia económica, la distribución y comercialización de los productos.

La falta de utilización tecnológica por parte de Redolfi hace que la misma quede obsoleta conforme a los cambios que se están produciendo en el entorno, pudiendo optimizar aún más los procesos en torno a la toma, gestión y envío de pedidos, Y sin dejar de lado la comodidad de los clientes a la hora de ejecutar las compras.

Considerando también el análisis interno, carece de un área que se dedique exclusivamente a la gestión de recursos humanos sobrecargando de trabajo en materia de

reclutamiento, selección, formación y desarrollo profesional a personas que tienen otras responsabilidades propias del puesto que ocupan dentro de la empresa.

Dentro de la industria que Redolfi realiza sus operaciones se destaca de sus competidores ya que logró optimizar la distribución y el servicio a sus clientes con su propia flota de vehículos y enfocándose siempre en el liderazgo en costes. Diferenciándose también a través de tiempos acotados de entrega, financiamiento, asesoramiento comercial y mix de productos.

Actualmente la empresa cuenta con un centro de distribución situado en un punto estratégico, a 2,5 kilómetros de la autopista Córdoba – Rosario con grandes capacidades de almacenamiento y una gestión logística tanto interna como externa que le permiten optimizar tiempos y flujos logísticos diferenciándose así de la competencia en los tiempos de entregas y toma de pedidos.

Partiendo como base de su nuevo centro de distribución cercano a una ciudad con potenciales clientes, se quiere aumentar las ventas de la compañía, llegar a capturar y fidelizar los mismos a través de un nuevo canal de comercialización y comunicación.

Los avances tecnológicos aumentan cada vez más ya sea para optimizar procesos dentro de una empresa o para llegar al cliente de una forma más rápida, segura y cómoda. La falta de tecnología por parte de Redolfi S.R.L es una gran debilidad que tiene la empresa pero a su vez es una oportunidad para incorporar tecnología que ayude a aumentar las ventas de la empresa en un mercado totalmente nuevo para ella y lo más importante captar, capturar y fidelizar clientes a través de una aplicación o remodelación de la página web actual que utiliza la empresa y de esta manera contrarrestar la debilidad de insolencia tecnológica que actualmente posee la empresa.

El desarrollo de nuevos mercados le va a permitir a la organización no solo captar nuevos clientes y ampliar el área de operación que tiene en el mercado sino también aprovechar los recursos disponibles que la empresa posee actualmente. Permitiendo así aumentar los ingresos y la actuación sin que el margen de ganancias y la rentabilidad de la empresa se vean afectadas. Los beneficios económicos no es la única razón de la implementación de dicha estrategia y del desarrollo de un nuevo canal de comercialización, sino que también gracias a esto podrá mejorar su presencia y reputación en el mercado de distribución mayorista.

Propuesta de Aplicación

Antes de determinar la propuesta profesional en base a sus técnicas y métodos para llevarla a cabo, es necesario una revisión de la misión, visión, valores como políticas para por medio de ellos, poder determinar un plan de implementación que coincida con lo que es y busca la empresa en el tiempo.

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.” (Canvas, 2020)

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.” (Canvas, 2020)

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y a los equipos de trabajos que conforman a la empresa
- Confianza
- Esfuerzo y dedicación
- Honestidad en el trabajo y en la construcción de la riqueza sin perjudicar a terceros
- Sentido de equipo
- Responsabilidad social y comunitaria
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo (Canvas, 2020)

Políticas en relación con la estrategia y temática a abordar

- Uso responsable de recursos: no solo para su capacidad de brindar servicios sino también para el cuidado ambiental, cultural y social.
- Impulsar el desarrollo y el crecimiento de los colaboradores de acuerdo con las necesidades futuras, tanto del colaborador como de la organización.
- Mejorar de manera continua la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Respetar las decisiones de los clientes buscando siempre la satisfacción.
- Orientar a capturar clientes teniendo en cuenta siempre la responsabilidad social y comunitaria.

En base a lo mencionado anteriormente se logra identificar que tanto la misión, visión como valores y políticas definidas por Redolfi S.R.L, son acordes y coherentes con la propuesta que se busca implementar, por lo que los mismos no se modificaran.

Objetivo General

Lograr un incremento del 10% en la rentabilidad de la empresa Redolfi SRL mediante el diseño de una planificación estratégica para el periodo 2020-2021

Objetivos Específicos

- Lograr un aumento del 60% en los ingresos por venta online a través de la puesta en marcha de espacio virtual en el periodo 2020-2021.
- Incrementar en un 20% el flujo de visitantes en automóvil al supermercado en los próximos 3 meses.
- Aumentar un 5% la cartera de clientes a través de la incorporación de un espacio “Bakery Coffees” dentro de las instalaciones en los próximos 6 meses.
- Aumentar un 50% la tasa de fidelización a través del desarrollo de una tarjeta de beneficios para el año 2021.

Alcance

- *Alcance de contenido*

En la presente se abordará la temática referida a la herramienta plan estratégico con el fin de lograr un aumento del 10% en la rentabilidad de la empresa Redolfi SRL

- *Alcance temporal*

El plan estratégico se lleva a cabo en el periodo 2020-2021.

- *Alcance Geográfico:*

Empresa Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

- *Limitaciones*

La situación económica y sanitaria que atraviesa el país puede demorar la puesta en marcha del plan, pero presenta una oportunidad de negocio.

Plan de acción

- *Programa 1: Espacio Virtual*

➤ **Objetivo**

Lograr un aumento del 60% en los ingresos por venta online a través de la puesta en marcha de espacio virtual en el periodo 2020-2021.

➤ **Actividades**

El comercio electrónico es una tendencia en alza. Cada vez son más las plataformas que ofrecen los servicios de compra online a domicilio. Los consumidores argentinos se inclinan cada vez más por comprar online alimentos y bebida.

El programa comprende la realización de una tienda virtual donde el cliente, una vez registrado, pueda acceder a un formato del tipo “carrito de compra” e ir adquiriendo de manera virtual los productos. Los cuales podrá a pasar a retirar al supermercado o le será entregado en su casa.

En el primer paso, el cliente debe ingresar con su cuenta o registrarse y seleccionar el domicilio de entrega en la página web desarrollada por Redolfi SRL para tal fin. El segundo paso, el cliente debe agregar sus productos al carrito. El sistema le permite revisar la compra. El tercer paso consiste en elegir la forma de entrega. De acuerdo a los productos que haya seleccionado, puedes elegir entre envío a domicilio o retiro en sucursal. En el último paso, se debe optar por medio de pago, fecha y hora de entrega y confirmación de compra.

➤ **Indicadores**

Tasa de abandono del carrito: n° de visualizaciones / ventas completadas.

Tasa de Conversión: Ventas/Visitas x 100

Porcentaje de Visitas Nuevas frente a Visitas Recurrentes

➤ Responsables

Encargado de ventas. Encargado de Marketing. Encargado de sistemas.

➤ Plazo

Un año.

Recursos		
Humanos	Materiales	Económicos
Diseñador. Programador.	Internet. Página web. Pc. Servidor	\$ 73.200 (ver anexo 1)

• *Programa 2: Lavadero de autos ecológico en el estacionamiento*

➤ Objetivo

Incrementar en un 10% el flujo de visitantes en automóvil al supermercado en los próximos 3 meses.

Incrementar 60 minutos el tiempo de permanencia de los clientes en el supermercado.

➤ Actividades

El servicio a implementar consiste en un lavadero ecológico en el lugar donde se estaciona el automóvil, que no produce ningún tipo de contaminación ambiental. Lo novedoso del servicio es que todo el proceso consume sólo 4,5 litros de agua, evitando así el derroche y la contaminación.

La propuesta de valor busca ofrecer un tipo de lavado ecológico, incluyendo el cuidado del medio ambiente comprometiéndose a no gastar más agua y energía de la necesaria para cada auto que se lava.

El tratamiento se realizará con productos tensioactivos y biodegradables. Estos poseen la acción de remover la suciedad, sin necesidad de fricción logrando así que la suciedad del vehículo se elimine por completo evitando la utilización de esponjas, cepillos o cualquier otro elemento que dañe el mismo.

➤ Indicadores

Tiempo de permanencia del cliente en el supermercado.

Ingresos por venta del lavadero.

➤ Responsables

Encargado de Mantenimiento

➤ Plazo

90 días

Recursos		
Humanos	Materiales	Económicos
Empleado de lavado	(ver anexo 2)	\$ 230.053,78

• *Programa 3: Bakery coffees*

➤ Objetivo

Aumentar un 5% la cartera de clientes a través de la incorporación de un espacio “Bakery Coffees” dentro de las instalaciones en los próximos 6 meses.

➤ Actividades

Las *bakery coffees*, panaderías con zona de cafetería con café *premium* y *comida* en un ambiente muy cuidado, tienen mucho éxito y se están introduciendo en los supermercados para ofrecer a los clientes una zona de relax mientras realizan la compra. A la vez, se ofrece un espacio *Fresh and go*. Se trata de un espacio con ensaladas y comida preparada fresca para llevar, con una imagen que transmite salud y frescura.

➤ Indicadores

Ventas Bakery coffees / ventas totales.

Tiempo de permanencia en el supermercado p+1 / tiempo permanencia p

➤ Responsables

Encargado de ventas. Encargado de Mantenimiento. Gerencia General.

➤ Plazo

6 meses.

Recursos		
Humanos	Materiales	Económicos
Vendedor. Cocinero. Encargado	Heladera exhibidora Cámara de frío Sillas (por 20) Mesas (5) Cafetera (ver anexo 3)	\$ 293.613,04 (ver anexo 3)

- *Programa 4: Club Redolfi*

- **Objetivo**

Aumentar un 50% la tasa de fidelización a través del desarrollo de una tarjeta de beneficios.

- **Actividades**

Club Redolfi es un programa de fidelidad de los supermercados Redolfi. Cada vez que se realiza una compra en los locales o en la tienda virtual, el usuario estará sumando 1 punto por cada \$1 de compra. Podrá canjear los puntos acumulados por regalos, beneficios, descuentos, entretenimientos o cualquier producto que esté a la venta o podrá usar los puntos para pagar parte de la compra.

El cliente se podrá adherir de manera gratuita a través de la tienda virtual, donde podrá gestionar los puntos directamente desde el celular, o en la empresa donde recibirá automáticamente su tarjeta.

- **Indicadores**

Tasa de conversión de usuarios a clientes frecuentes.

Valor de vida de un cliente.

- **Responsables**

Gerente de Marketing

- **Plazo**

6 meses

➤ Recursos

Recursos		
Humanos	Materiales	Económicos
Personal de atención al cliente.	Plástico tarjeta Sistema de Registración	\$ 50.000 (ver anexo 4)

Diagrama de Gantt

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Plazo	2020									2021											
Acciones	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Espacio Virtual																					
Lavadero de autos en el estacionamiento																					
Backery coffees																					
Club Redolfi																					
Medición de desempeño																					

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Financiero

En este caso se evalúa la viabilidad de la propuesta con diversos indicadores a saber:

- *Análisis ROI*

Tabla 3: Tabla Ingresos por ventas 2018 proyectado a mayo 2020

Rentabilidad neta al ejercicio 2018	\$6.195.536,11
Rentabilidad neta actualizada según IPC Mayo del 2020	\$15.716.895,29
Ingreso proyectado 10%	\$1.571.689,53

Formula de aplicación:

INGRESOS PROYECTADOS – INVERSION	
INVERSION	
$\$1.571.689,53 - \$ 646.866,41 = 1,429 * 100 = 142,96 \%$	
$\$ 646.866,41$	

El resultado que muestra este indicador, indica que la compañía va a obtener una ganancia del 142,96% sobre la inversión realizada, es decir, que por cada \$100 invertido ganará \$142,96. Se considera que el proyecto resulta viable y beneficioso para el supermercado.

- *ROE – ROA*

ROE	Formula	cálculos			
	Utilidad Neta /Patrimonio Neto		Proyección 10%	Nuevo valor proyectado	
Utilidad Neta	6.195.536,11	12%	619.553,61	6.815.089,73	12%
Patrimonio Neto	51.211.172,84		5.121.117,28	56.332.290,13	
ROA					
	Utilidad Neta/Activo Total				
Utilidad Neta/	6.195.536,11	5%	619.553,6114	6.815.089,73	5%
Activo Total	133.734.167,66		13.373.416,77	147.107.584,43	

El ROE o rentabilidad financiera es un indicador que mide el rendimiento del capital. Mientras que el ROA o rentabilidad económica es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa. En ambos casos, el proyecto representa valores positivos, resultando rentable la propuesta.

- *Valor Actual Neto. Tasa Interna de Retorno.*

Si el VAN es positivo indica que el proyecto es viable, ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial.

AÑOS		FLUJO DE FONDOS	
0		-\$ 646.866,41	TIR
1		\$ 1.571.689,53	VAN
			143%
			\$562.125,54

Conclusiones y recomendaciones

En la actualidad, a las empresas se les hace indispensable contar con una planificación estratégica la cual les permita hacer frente a los acontecimientos eventuales que puedan surgir buscado que afecten lo menos posible su desarrollo.

Si bien el contexto actual ha sido desfavorable para la mayoría de las empresas de todos los rubros, en este año las ventas en los supermercados han aumentado potencialmente debido al temor de las personas al desabastecimiento y la necesidad de mayor uso de artículos de limpieza y desinfección.

En este sentido, se busca incrementar un 10% en la rentabilidad de la empresa Redolfi SRL mediante el diseño de una planificación estratégica para el periodo 2020-2021.

Siempre buscando la expansión y considerando de que cada vez son más los consumidores que se inclinan a comprar de manera online sus alimentos, se plantea el desarrollo de un espacio virtual para poder brindar este servicio a sus clientes.

En los últimos años se ha potenciado la compra de artículos por plataformas virtuales las cuales tienen grandes beneficios, ya que ha permitido que las personas ahorren tiempo y desde la comodidad de sus casas poder obtener los artículos que necesitan. Se ha vuelto de vital importancia que los establecimientos de comidas y bebidas cuenten con este servicio ya que las familias necesitan surtirse de artículos de primera necesidad sin exponerse.

Para potenciar los servicios en sus instalaciones, se propuso implementar un lavadero de autos ecológico, con lo cual además de aumentar la permanencia del cliente dentro del supermercado, se ofrece un servicio innovador y de calidad. La propuesta de valor busca ofrecer un tipo de lavado ecológico, incluyendo el cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, en una forma de hacer aún más atractivas las instalaciones del supermercado, se planteó diseñar un “Bakery Coffees” con la finalidad de proporcionarles a los clientes una zona para descansar y tener un momento agradable al momento de hacer las compras.

Finalmente, con el propósito de conseguir la fidelidad de los consumidores se planteó implementar el “Club Redolfi” en el cual los clientes, al estar afiliados, acumulan puntos por cada compra realizada los cuales puede canjear por regalos o beneficios.

Entre las recomendaciones sugeridas para los directivos, se menciona la posibilidad de potenciar el área de recursos humanos para controlar las actividades y fortalecer la selección del capital humano, aumentar los canales de comercialización para de esta forma proyectar las ventas y llegar a más personas, y actualizar sus procesos incorporando más tecnología dentro de los mismo para así optimizar a la toma, gestión y envío de pedidos.

Bibliografía

- Ancín, S. d. (2017). *El plan estrategico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Canvas. (2020). *siglo21.instructure.com*. Obtenido de [siglo21.instructure.com](https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso):
<https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso>
- Coulter, R. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson .
- Dickson, G. B. (2009). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. Mexico: Mc Graw Hill.
- familiares, C. e. (s.f.). *Consultoria en crecimiento de PYMES y empresas familiares*. Obtenido de <http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/>
- familiares, C. e. (s.f.). *Consultoria en Pymes y empresas familiares*. Obtenido de <http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/>
- Indec. (2020). *Sistemas de indices de precios mayoristas*. Obtenido de *Sistemas de indices de precios mayoristas*:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_03_2003E8DFB212.pdf
- Infobae. (s.f.). *Infobae*. Obtenido de *Infobae*:
<https://www.infobae.com/economia/2020/04/15/hoy-se-publica-el-dato-de-inflacion-de-marzo-consultoras-privadas-estiman-entre-25-y-28/>
- Infoleg. (s.f.). *Infoleg*. Obtenido de *Infoleg*:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Infoleg. (s.f.). *Infoleg*. Obtenido de *Infoleg*:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- Jones, C. W. (2009). *Administracion Estretegica*. MC Graw HILL.
- Libre, M. (s.f.). *Mercado Libre*. Obtenido de *Mercado Libre* :
<https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>
- mayoristas, E. d. (s.f.). *INDEC*. Obtenido de *INDEC*:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_206016E35D46.pdf

Minutouno. (s.f.). *Minutouno*. Obtenido de Minutouno:
<https://www.minutouno.com/notas/5018002-cerraron-28-mil-kioscos-los-ultimos-3-anos>

Nacion, B. (s.f.). *Banco Nacion* . Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>

Negocios, b. (s.f.). *Bae Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/economia/Por-la-cuarentena-cae-fuerte-el-consumo-en-hipermercados-y-cadenas-del-interior-del-pais-20200416-0101.html>

Salud, M. d. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Uniempresarial. (s.f.). *Uniempresarial*. Obtenido de
<https://www.uniempresarial.edu.co/blog/3-companias-que-han-hecho-de-sus-estrategias-de-mercadeo-un-caso-de-exito/>

Anexos

Anexo 1: Tienda virtual



Tabla 4: Presupuesto VN Studios

Tienda Virtual	\$ 66.550
Mantenimiento de red (10% de la inversión)	\$ 6.650
Total	\$ 73.200

Anexo 2: Armado lavadero de autos

Tabla 5: Presupuesto armado de lavadero

Gastos	Valor monetario
cepillos mango de madera x2	\$ 3.300,00
rejilla triple x2	\$ 3.960,00
esponja x2	\$ 1.760,00

rejilla de micro fibra x3	\$	4.950,00
cera para interior x litro	\$	4.620,00
banda para neumáticos x 5 lts	\$	5.390,00
Transnet C super x 25 lts	\$	79.200,00
pulverizador Gilbert	\$	19.800,00
Sueldos empleado de comercio	\$	36.823,78
Agua	\$	33.000,00
Luz	\$	30.000,00
redes sociales	\$	7.250,00
Total inversión	\$	230.053,78

Anexo 3: Armado de sector cafetería

Ilustración 1: Heladera exhibidora



Ilustración 2: Cámara de frio para bebidas y comidas



Ilustración 3: Sillas de cafetería

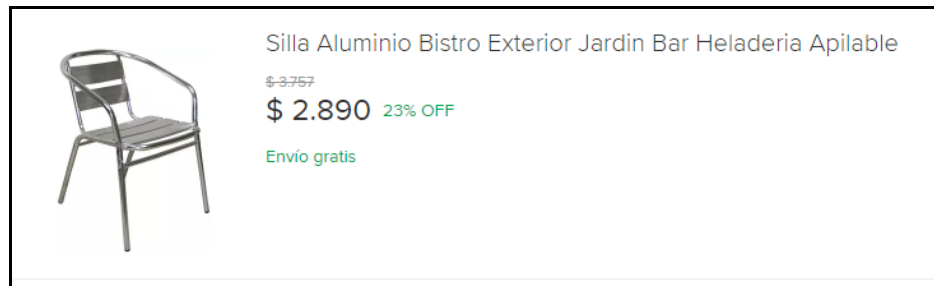


Ilustración 4: Mesas de bar y cafetería



Ilustración 5: Sueldo empleado de Comercio jornada total

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		36,467.90		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			3,038.99		
"Incremento solidario" Dto. 14/2020			4,000.00		
"Acuerdo 2019-20"			2,000.00		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Jubilacion	11.00 %	45,506.89			5,005.76
Ley 19.032	3.00 %	45,506.89			1,365.21
Obra Social	3.00 %	45,506.89			1,365.21
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	45,506.89			910.14
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	45,506.89			227.53
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	45,506.89			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			45,506.89	0.00	8,973.85
				Neto \$	36,533.04

Gastos	Valor monetario
Heladera exhibidora	\$ 48.330
Cámara de frio	\$ 59.950
Sillas (por 20)	\$ 57.800
Mesas (5)	\$ 30.000
Cafetera	\$ 61.000
Sueldos	\$ 36.533,04
Total	\$ 293.613,04

Anexo 4: Tarjetas magnéticas

Ilustración 6: Presupuesto Mercadolibre tarjetas magnéticas Pack 50.



Club Redolfi	Valor monetario
5000 tarjetas magnéticas	\$50.000

Total Costos
\$ 646.866,41