

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

Planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa A. J. & J. A.

Redolfi S.R.L.

Lucas Gabriel García Bustos

DNI: 36341622

N° Legajo: VADM10593

Tutor: Vittar, Carlos

2020

Resumen

El presente reporte describe una planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa Redolfi S. R. L. de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

A través de un análisis estratégico de los factores tanto externos como internos que influyen al funcionamiento de la empresa, y a partir de la elaboración de un diagnóstico organizacional, se permitió identificar los principales aspectos positivos y negativos que la afectan. Posteriormente, se presenta un marco conceptual que le brinda sustento teórico al desarrollo de la propuesta. A partir de allí, se establecieron objetivos generales y específicos a seguir, con sus respectivas estrategias, planes y programas de acción a llevar a cabo.

Fijados los indicadores y mecanismos de control, se procedió a exponer las principales conclusiones del plan y futuras recomendaciones de crecimiento.

Palabras clave: planificación estratégica- rentabilidad- diagnóstico- crecimiento.

Abstract

This report describes a strategic planning to improve the profitability of Redolfi S. R. L. Company from James Craik, Providence of Córdoba, Argentina.

Through a strategic analysis of both external and internal factors that influence the operation of the company, and from the elaboration of an organizational diagnosis, it was possible to identify the main positive and negative aspects that affect it. Subsequently, a conceptual framework is presented that provides theoretical support to the development of the proposal. From there, general and specific objectives were established to be followed, with their respective strategies, plans and action programs to be carried out.

Once the indicators and control mechanisms were set, the main conclusions of the plan and future recommendations for growth were presented.

Keywords: strategic planning- profitability- diagnosis- growth.

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Índice de Tablas.....	4
Introducción	5
Marco de referencia institucional	5
Declaración del problema	6
Antecedentes	6
Relevancia de caso.....	7
Análisis de Situación	8
Análisis PESTEL:.....	8
Cinco fuerzas de Porter:.....	12
Análisis interno: la cadena de valor:.....	14
Diagnostico Organizacional: Análisis FODA	16
Análisis Perfil Profesional: Matriz BCG	17
Marco Teórico	19
Planificación estratégica	19
• Misión.....	20
• Visión	20
• Objetivos.....	20
• Tipos de estrategias (Hernandez, 2014)	20
Diagnóstico y Discusión	22
Propuesta	24
Objetivo.....	24
• Objetivo General	24

• Objetivos Específicos	24
Alcance	25
Plan de acción.....	25
• Nombre Programa 1: Plataforma de Ventas on-line	25
• Nombre Programa 2: Alianza con Proveedores, y generar marca propia. .	26
• Nombre Programa 3: Departamento de Recursos Humanos	27
• Nombre Programa 4: Fidelización de clientes Redolfi	29
Diagrama de Gantt:.....	30
Análisis ROI.	30
• Van y TIR	32
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	35
Anexos	38

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis FODA	16
Tabla 2: Diagrama de Gantt	30
Tabla 3: Análisis ROI	31
Tabla 4: Van y TIR.....	32
Tabla 5: Presupuesto Plataforma Online	38
Tabla 6: Presupuesto Elaboración de Productos con Diseño Marca Propia	39
Tabla 7: Presupuesto Departamento RRHH	39
Tabla 8: Presupuesto Fidelización Clientes	41
Tabla 9: Flujo de Fondos	Error! Bookmark not defined.

Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un reporte de caso aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL y a través de un análisis estratégico de los componentes externos e internos que afectan a la empresa se buscará identificar oportunidades de crecimiento para la misma.

Marco de referencia institucional

La empresa cuenta con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución.

Su centro de principal está ubicado en la localidad de James Craik, Córdoba, donde juntan las compras para abastecer a sus cuatro sucursales en el interior de la provincia, ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la Ciudad de Córdoba. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local. La empresa comercializa y distribuye una variada línea de productos entre sus clientes tanto en la provincia de Córdoba, como en el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, 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., Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.

Con la crisis mundial sanitaria producto de la pandemia, el comportamiento del consumidor está cambiando radicalmente. Para emerger exitosos de esta problemática, los mayoristas, supermercados y otras tiendas minoristas de suministros, deben ser los primeros en identificar las tendencias que permanecerán después de la pandemia y tomar medidas proactivas para ganar en el futuro.

Declaración del problema

Va a ser clave, que el modelo de negocio tradicional de diversas empresas, Redolfi SRL entre ellas, tenga la necesidad de fortalecerse y complementar su propuesta de valor con el objetivo de mantener su posicionamiento en el consumidor. Un consumidor cada vez más informado y con mayor acceso, con nuevos hábitos de consumo, con dificultades económicas y financieras, pero a su vez, con exigencias y deseos.

El problema surge de la necesidad de ampliar al mercado afianzando a los clientes potenciales y fidelizando a los compradores con la marca mediante una estrategia de posicionamiento adecuada para la empresa. Esto deberá de ir acompañado de un aumento en las ventas, las cuales producto de las diversas situaciones que ha ido afrontando la empresa y el entorno, no han registrado el aumento esperado en los últimos años. Tal es así que, si se compara anualmente, las mismas han tenido una variación porcentual del año 2016 al 2017 solo un 20%, y en el periodo siguiente un 13.6%. Esto, se agrava aún más, si se contemplan los índices inflacionarios vigentes.

Por lo antes expuesto, es que se plantea para la empresa Redolfi SRL, el desarrollo de una planificación estratégica a largo plazo que dote a la empresa de herramientas basándose en pilares firmes y claros que permitan acentuar su propuesta de valor y mejorar su posicionamiento en el mercado incrementando sus ventas.

Antecedentes

Para poder adaptarse a los cambios del entorno, es necesario que las empresas desarrollen una hoja de ruta para los próximos años, con el objetivo de mantener la capacidad financiera, el posicionamiento en el mercado y el crecimiento del negocio.

Un ejemplo oportuno a mencionar es el caso de la compañía de entretenimientos *Walt Disney Company*, que en el año 1984 aplicó una reestructuración administrativa, y comenzó a dar origen a nuevos recursos y capacidades utilizando las competencias distintivas ya existentes, para la creación de nuevas estrategias “Cuatro años después, las ventas de Disney aumentaron de 1 660 millones a 3 750 millones de dólares, las ganancias netas ascendieron de 98 a 570 millones y su valor bursátil de 1 800 millones a 10 300 millones de dólares” (Hill y Jones, 2011, p. 79).

Otro ejemplo de los presentados en el libro de Hill y Jones es el de la empresa Wal-Mart, que logró posicionarse con un alto poder de negociación con los proveedores a partir de una decisión estratégica de establecimiento como centro de distribución para almacenar la mercadería, comprando grandes volúmenes directamente de las fábricas, ahorrando en costos y ofreciendo a los consumidores productos a bajo precio.

También para utilizar como referencia de antecedentes a una fuente más actualizada, la autora (Tingo, 2019) lleva a cabo la planeación estratégica y la distribución comercial para un comercio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Refiere que las empresas con mucho éxito son las que tomaron decisiones fundadas en estudios actualizados para especificar el rumbo de la compañía, ya que ello les permite comprender de qué forma los cambios en el entorno afectan a sus competidores, a sus clientes y a ellos mismos. Es resonante disponer del desarrollo de esta herramienta ya que es una forma moderna de gestionar una organización para mantenerse en la vanguardia y lograr sus metas.

Relevancia de caso

En función de lo anterior queda planteada la importancia de implementar un plan estratégico en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ya que, si bien es una empresa exitosa, posee algunas carencias y problemas internos que no le permiten ser eficiente en todas las áreas que componen su cadena de valor, y en función de los cambios que se están suscitando en el mercado, es posible que, a mediano y largo plazo, esa problemática complique su participación y posicionamiento en el mercado. Esta herramienta le permitirá identificar los problemas, definir objetivos, metas, planes de acción y establecer indicadores para medir la evolución de los procesos, logrando ser eficiente en todos los sectores de la empresa.

Análisis de Situación

El análisis de la situación inicia con la selección de las variables externas e internas que se deben tener en cuenta para entender el lugar donde estamos parados, para cada variable se identificarán los datos y los hechos relevantes de la misma, finalmente estos se resumirán en conclusiones que pueden ser oportunidades y amenazas o fortalezas y debilidades.

Análisis PESTEL:

Entre las herramientas a destacar para comprender el macro entorno, PESTEL nos permite identificar y analizar los factores Políticos, Económicos, Socio- culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que afectan a la industria a la cual pertenece la empresa. Un acertado análisis con esta guía metodológica nos ofrece un espectro más amplio del contexto, mejorando capacidades de respuesta y adaptación a los cambios y también facilitando elementos sólidos para asumir criterios estratégicos.

Factores Políticos: A comienzos del 2020, el mundo se encontró con una situación que afectó políticamente a nivel global, la aparición de la enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-COV-2 también conocida como coronavirus y su alta tasa de contagios. La propagación de dicho virus llevo a la organización mundial de la salud a declarar el brote del nuevo coronavirus como pandemia (Organización Mundial de la Salud, 2020).

En virtud a las declaraciones de la OMS, el Presidente de la Nación Argentina Alberto Fernández en acuerdo general de ministros informó a través del artículo 1 del decreto 260/2020 la “Emergencia Sanitaria” y una semana después dada la situación epidemiológica y el aumento de casos confirmados de Covid 19 en nuestro país, el boletín oficial informaba a través del decreto 297/2020 “el aislamiento social, preventivo y obligatorio” (Boletín Oficial de la Republica Argentina, 2020).

El reciente trabajo de la CELAG marca un oficialismo político mayoritario que se consolida, pero también una minoría opositora que se mantiene. Tras seis meses atravesados por el contexto excepcional de la pandemia, el mapa político argentino comienza a reordenarse (Brito, 2020).

Se puede prever que las acciones que impulsa el gobierno a raíz de la emergencia sanitaria seguirán afectando directamente al entorno de las empresas. Esta activa intervención política orientada a controlar de forma preventiva los posibles rebrotes, seguirá motivando a la población al aislamiento y sin lugar a dudas continuará modificando el comportamiento de consumo habitual.

Factores Económicos: La crisis global que se generó por la pandemia no es solo un problema de salud, si no que ocasionó efectos multidimensionales.

Económicamente hablando y a nivel local se puede observar impactos generales tanto en la oferta (debido a las medidas de aislamiento social) como en la demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de varias actividades). También, impactos financieros como la inflación acumulada de lo que va del año, siendo la variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) del 2,7% de forma que la inflación acumulada del 2020 es del 18,9% (DatosMacro, Agosto, 2020). A todo esto, se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, la variación en los precios de productos de exportación e importación.

El desempeño económico del país puede verse impactado de diferentes maneras en los diferentes sectores según su actividad, algunos sectores se ven menos afectados, estos son las industrias claves para enfrentar el brote y considerados esenciales, entre ellos encontramos el sector de la salud, la industria alimentaria, industria farmacéutica y los equipos médicos y productos de higiene y seguridad.

Según el último informe publicado por el INDEC, tras la caída en el primer semestre y el pico de expansión en mayo y junio, la actividad sigue en alza, pero a menor ritmo. Para el tercer trimestre, las pymes manufactureras esperan una mejora en las ventas y las horas trabajadas, pero también aumentos en el precio de venta de sus principales productos. Consumo, industria y construcción se constituyen como los ejes del Gobierno según (Gammacurta, 2020).

Relacionándolo con el caso, se puede proyectar que, a partir este aprovisionamiento preventivo por parte de los consumidores, sumado a la caída en la demanda por la

paralización de las actividades, y a un aumento general en los costos, la actividad de los supermercados y distribuidoras continuará crítica, con un crecimiento bajo y a un ritmo lento.

Factores Sociales: Sin lugar a dudas, la situación de la pandemia contrae un fuerte impacto social, connotados en los índices de pobreza e indigencia a causa del aumento del desempleo. Como lo proyecta la Organización Internacional del Trabajo en el informe Covid 19 en Argentina de las Naciones Unidas:

De acuerdo con las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizadas en base a distintos escenarios de caída del PIB, se perderían entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020. Ante una disminución del PIB del 8,25% prevista por la OCDE, en su proyección económica para 2020, el impacto en el empleo resultaría en 750.500 personas ocupadas menos (Naciones Unidas, 2020).

Desde que se han tomado las medidas del aislamiento preventivo se han visto reducidos los ingresos laborales, aumentado el desempleo y la pobreza. Sin lugar a duda la pandemia impacta con más fuerza en las poblaciones más vulnerables.

En julio del año 2020, una familia tipo necesitó contar con ingresos de \$ 44.521 para no caer en la pobreza, con un aumento del 39,4% respecto del mismo mes del año 2019, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos. En julio de 2019, los sectores más carenciados necesitaban ingresos por \$12.773 mensuales para no ser indigentes y durante el mes pasado ese número subió a un poco más de los 18.322 pesos (Cayon, 2020).

En cuanto al desarrollo de las vacunas contra el covid-19 y la competencia internacional por su adquisición ha dejado rezagados a los países de América Latina en la inmunización. Por ello, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) advierte que la región no alcanzará la inmunidad de rebaño durante 2021, como varios lo planean, esto podría convertirse en una amenaza para la recuperación económica y social de la región.

Factores Tecnológicos: El comercio por internet, también conocido como e-commerce, mostró una importante expansión y crecimiento a lo largo de este año. El comercio electrónico en Argentina registró un crecimiento en facturación del 84% en el mes de abril, en comparación con un mes promedio del primer trimestre de 2020. Además, se

observa un incremento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020).

Durante el proceso de aislamiento preventivo se aprecia una clara tendencia sobre las órdenes de compra online y la utilización de la tecnología e internet, este fenómeno sin dudas está generando cambios en la forma tradicional de adquisición de productos en locales comerciales físicos, expandiéndose de forma exponencial el mercado virtual.

De acuerdo con el informe *Retail Trends* elaborado por la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (Aecoc) publicado en (Webretail.com, 2020), las compañías de distribución han llevado a cabo un giro estratégico a su negocio tras el coronavirus, para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo post-COVID.

Entre las nuevas tendencias se observan: supermercados sin contacto, abrirse a nuevos mercados, la sostenibilidad y los productos frescos adquieren cada vez más relevancia, los supermercados toman consciencia de la importancia de la venta online y de la entrega a domicilio, el impulso a la comida preparada y ofertas, flexibilización de las cadenas de suministro, auge en fusiones, alianzas y adquisiciones, innovación en formatos y canales de venta y desarrollo de capacidades digitales para respaldar las decisiones comerciales.

El comercio electrónico fue uno de los sectores que logró mantenerse alto durante las restricciones sanitarias. Respecto a lo que sucederá posteriormete, Alberto Calvo, presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) aseguró que el ecommerce ya es la nueva normalidad. Considerando que se anticipa un constante reacomodo de rutinas en la vida de los consumidores, será clave seguir trabajando en que las experiencias de compra online sean satisfactorias, flexibles y adaptadas a esta nueva realidad de los compradores.

Factores Ecológicos: La situación vivida a lo largo del 2020 recuerda la delicada relación que existe entre la salud humana y el ecosistema, la importancia de mantener un equilibrio con la naturaleza para que no se generen situaciones de emergencia sanitaria. La conducta del ser humano para con la naturaleza lleva a la pérdida de biodiversidad, al consumo desmedido de recursos no renovables y a la contaminación de la salud planetaria, de la cual dependemos directamente.

Por razones medioambientales o de alimentación, cada vez son más quienes eligen otras opciones de consumo, llegando a aumentar la demanda de orgánicos, publica (Maldonado, 2020). Se puede prever que a partir de la pandemia y el impacto que generó en los conceptos del cuidado tanto corporal como ambiental, la tendencia aumente aún más y haya un crecimiento en el mercado del veganismo, consumo responsable, zero waste (residuo cero), combustibles y energías renovables y agroecología.

Factores Legales: Con la llegada de la emergencia sanitaria el gobierno nacional de la nación argentina anunciaba en marzo la publicación de la ley 27545, ley de góndolas, que busca como objeto “Contribuir a con el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar sea transparente y competitivo, en beneficio de los consumidores” (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

Por otro lado, y con la propensión de dar respuesta al golpe económico producido por la situación, defender el trabajo y garantizar la producción, el Gobierno Nacional crea un Programa que posee dos grandes grupos de beneficiarios. Por un lado, los empleados formales del sector privado, que se desempeñan en organizaciones altamente afectadas por la pandemia y, por el otro, los monotributistas y autónomos. En el primer caso, el Estado paga al trabajador parte de su salario disminuyendo el impacto en los costos de muchas empresas (Argentina.Gob.ar, 2020).

A partir de la emergencia sanitaria quedó reflejado un claro compromiso de intervención estatal a través de la elaboración de leyes y decretos que apaciguan los efectos multidimensionales, buscando resguardar a los más afectados. Se puede prever que la presencia del estado nacional seguirá activa, así como los cambios legales que puedan afectar a la industria.

Cinco fuerzas de Porter:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa los cinco factores que determinan las reglas de competencia en una industria: amenaza de los nuevos competidores, amenaza de los sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad actual (Robbins & Coulter, 2014).

El caso de la empresa Redolfi, se ubicaría en el denominado sector terciario, o sector servicios de la cadena económica, dedicada a la satisfacción de necesidades operativas y comerciales. Abarcando a la industria de la distribución mayorista y comercialización de una amplia gama de productos, entre ellos y principalmente, alimenticios, perfumería, limpieza, cigarrillos, etc.

Amenaza de nuevos competidores: Hay algunos factores que hacen difícil el ingreso en este sector de mercado. Algunos de los componentes relevantes son la imagen de la marca, la lealtad, inversión, gastos de publicidad, personal necesario para la operatoria diaria, aspectos legales e impositivos, sumados a la situación actual, donde dificulta aún más la competencia con empresas que tienen ya desarrollada una economía de escala.

Amenaza de los sustitutos: La existencia de servicios sustitutos, es decir diferentes servicios alternativos que satisfacen la misma necesidad también representa una amenaza, aunque débil y no muy alta en la industria. El servicio que ofrece Redolfi en este caso está acompañado de una diferenciación por su larga trayectoria, y se dificultaría para un sustituto competir contra la economía de escala y la calidad que ofrece la empresa.

Poder de negociación de los Compradores: El poder de los compradores es alto ya que existen alternativas de otras compañías que compiten en la industria, la diferenciación será dada si se logra satisfacer ciertos requisitos en el servicio: entrega en tiempos acotados, mix de productos de calidad y asesoramientos al comprador. Se puede decir que existen en este caso muchos consumidores y también un número relevante de empresas que proveen.

Poder de negociación de los proveedores: En el caso de esta industria, es una variable a considerar ya que se está comercializando con grandes marcas de prestigio y reconocidas, con un alto poder de negociación. Mientras que, para aquellos proveedores menos influyentes cuyos productos son requeridos en menor medida por los consumidores, el poder de negociación tiende a disminuir.

Rivalidad Actual: La rivalidad entre los competidores de este sector de mercado se encuentra en alza, ya que hay muchos oferentes brindando productos similares (en relación a características, calidad, precios, medios de pago). La crisis actual que atraviesa el país y la caída en el consumo incrementan la rivalidad entre empresas del mismo rubro. Para mantener

una capacidad competitiva en el sector es necesario brindar calidad a los clientes, incluyendo especialmente velocidad de entrega, personalizada y flexible.

Análisis interno: la cadena de valor:

Actividades primarias: En la cadena de valor encontramos a las actividades primarias de logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio al cliente. Estas a su vez se encuentran apoyadas o auxiliadas por las actividades de soporte “la tarea de la empresa es examinar los costos y rendimiento de cada actividad generadora de valor, y buscar maneras de mejorarlos” (Kotler y Keller, 2012, p. 34)

Logística de Entrada: Los pedidos al centro de distribución se realizan por internet con 24 horas de anticipación, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, esto ayuda de gran manera a prever las fluctuaciones de la demanda y control de stock.

Operaciones: Cuando se descargan los pedidos un empleado controla la lista y se informan si hay faltantes para que sean enviados en el próximo cargamento. No se posee un sistema informatizado para el control de descarga, como códigos de barra, si no que se hace de forma manual. Luego los productos se almacenan, la empresa posee 3 depósitos para mercadería en general 1 para cigarrillos y 2 para guardar camiones de gran porte.

Logística de salida: Su ubicación favorece la logística de salida, con autoservicios mayoristas ubicados estratégicamente abarcando un amplio e importante sector en el mercado de acción y que se desarrolla con una flota propia sin tener que recurrir a tercerización ni costos extra en el servicio de traslado.

Marketing y Ventas: Se maneja la publicidad a través de patrocinio en clubes deportivos y radios locales, además colaboran frecuentemente con instituciones demostrando un perfil solidario. También cuentan con su flota de vehículos ploteados en el año 2016. La empresa tiene un posicionamiento en imagen por trayectoria principalmente, aunque no cuenta con una estrategia planificada de marketing. Las órdenes de compra de los clientes se realizan a partir de recepción de llamadas, correos electrónicos y contacto por redes sociales. En cuanto a los precios de venta se realizan casi sin restricciones y ofrece competencia en el mercado a través de una economía de escala.

Servicio al cliente: La venta termina generada la factura y entregada al cliente, el servicio y la reputación de entrega es reconocida, sin embargo, no existe un sistema de clasificación por volumen ni seguimiento del comportamiento de compra. El servicio de 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.

Actividades de apoyo: En cuanto al soporte de estas actividades Hill y Jones señalan que, “las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales” (2009, p. 85). En el modelo encontramos cuatro actividades de soporte:

Compras: El proceso comienza con la recepción de la orden de compra del cliente, Luego se pide la cotización del proveedor, se reciben los productos para reventa, y finalmente se coordina y se hace entrega de los productos terminados. El centro de distribución principal está ubicado en James Craik donde se centralizan las compras y el abastecimiento a las demás sucursales.

Desarrollo Tecnológico: El desarrollo tecnológico es una herramienta es fundamental para competir en el mercado, existe una ausencia de implementación de desarrollos tecnológicos en algunas áreas de la empresa, como en el seguimiento de clientes, en la preparación de pedidos, en el control de descarga que se realiza de forma manual y control de mercadería donde existen pérdidas por vencimiento en stock.

Infraestructura: La próxima implementación del nuevo centro de distribución apunta a mejorar la infraestructura actual ya que con esta ampliación se logran beneficios en costos, control de stock y organización de la mercadería.

Gestión de Recursos Humanos: J. & J. A. Redolfi no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados, tampoco realizan procesos para la selección de empleados ni para la introducción a los distintos cargos y puestos lo que a veces genera márgenes de error en el proceso de aprendizaje de los nuevos empleados. Un dato a considerar 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.

Si se consideran los distintos componentes de la cadena de valor, y analizando el problema central de posicionamiento y ventas y las nuevas formas de consumo que atraviesa el rubro, se puede concluir que las áreas de marketing y ventas, servicio al cliente, operaciones, desarrollo tecnológico y Recursos Humanos han de ser sobre las cuales hay que reforzar y mejorar la propuesta de valor para poder dar cumplimiento a los objetivos.

Diagnostico Organizacional: Análisis FODA

Tabla 1: Análisis FODA

<i>Análisis Interno</i>	<i>Análisis Externo</i>
<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria y reconocimiento. - Ubicación Estratégica. - Economía de Escala. - Flota de Vehículos. - Comercialización de mix de productos - Precios Competitivos. - Fidelización de clientes. - Capacidad financiera - Relación de confianza con empleados. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expansión y Crecimiento del e-Commerce. - Proveedores de importantes productos alimenticios básicos, de limpieza e higiene y cigarrillos, con mercados en aumento. - Potenciales nuevos clientes en las importantes ciudades que abarca. - Nuevas tendencias de consumo.
<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja implementación tecnológica. - No se cuenta con un área específica de Marketing. - Centralización en la toma de decisiones, falta de área de RRHH, capacitaciones y mejorar el proceso de promoción interna - Tecnología en los procesos de venta y stock - No se cuenta con un seguimiento de compra, clasificación de volumen ni comportamiento del cliente. 	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emergencia Sanitaria. - Impacto económico nacional tanto en la oferta como en la demanda. - Inflación. - Ingreso de nuevos competidores. - Caída del consumo

Fuente: (Elaboración Propia)

Es factible concluir, luego de la realización del FODA, que la empresa cuenta con un amplio abanico de condiciones internas favorables que le dan respaldo a la misma, como es su trayectoria en el mercado, su infraestructura, sus precios competitivos y su capacidad financiera. Estas fortalezas, se enfrentan a debilidades bien marcadas como son la falta de tecnología en los procesos, la ausencia de un departamento de RRHH y de Marketing, y deficiencia en ciertos procesos internos.

La empresa debe saber aprovechar las oportunidades del mercado con el riesgo de ingresar en una etapa de estancamiento que le impida aumentar sus ventas y afecte su posicionamiento en el mercado en caso de no dar respuesta a estas.

Análisis Perfil Profesional: Matriz BCG

Para extraer información del mercado en el cual se desempeña A. J. & J. A. Redolfi, voy a citar las cifras otorgadas en la encuesta de supermercados y autoservicios del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC] ya que nos puede acercar algunos datos de utilidad para la empresa

En supermercados: “Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante junio de 2020, sumaron un total de 23.477,6 millones de pesos, lo que representa una disminución de 1,5% respecto a junio de 2019” (INDEC, junio 2020). Mientras que en autoservicios: “Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante junio de 2020, sumaron un total de 4.001,2 millones de pesos, lo que representa un aumento de 5,8% respecto a junio de 2019” (INDEC, junio 2020).

Como se puede observar en los datos, la variación porcentual de las ventas a precios constantes para tanto para los autoservicios como supermercados no es de gran amplitud en comparación con estadísticas anteriores, se puede concluir que existe una tasa de crecimiento de baja aptitud en las ventas en estos productos. Y teniendo en cuenta la sólida participación de la empresa en el sector, con expansión en cuanto a la cartelera de clientes podemos ubicar a estos grupos de artículos en el cuadrante de productos tipo “*Vaca*”.

Otro dato interesante que reveló la encuesta realizada por el INDEC, y que creo pertinente destacar, es el aumento que presenta la modalidad de compra online durante el aislamiento social preventivo y obligatorio. La encuesta reveló una variación interanual del 347,6% en supermercados y 25,8% en autoservicios mayoristas más que junio del 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2020). Entre las categorías de productos que mas crecieron con esta modalidad de venta se anuncian: farmacia, cuidado del hogar, higiene personal (alcohol y lavandina principalmente), comestibles básicos (aceite y harinas). Por lo mencionado, dentro del cuadrante “*Estrella*” podemos ubicar al servicio del ecommerce o ventas online, donde la empresa ha comenzado a aumentar su participación utilizando las redes sociales y donde se puede detectar un claro aumento en la tasa de crecimiento de mercado. Así como también las categorías de productos en que la empresa tiene buena participación y que el mercado presenta una alta tasa de crecimiento.

Finalmente, existe una línea abarcada por los proveedores de A.J. & J.A. Redolfi que se considera relevante a mencionar. Los productos de la compañía multinacional Kodak, que presentan hace ya un tiempo una baja tasa de crecimiento en el mercado y donde en la empresa tampoco presentan una alta participación. Dentro de la matriz BCG ubicaríamos a los productos Kodak dentro del cuadrante “*perro*”. Sin embargo, la empresa norteamericana ha dado un giro este año, reorientando su estructura de fábrica para producir ingredientes de medicamentos, y recibió una financiación por parte del gobierno de Estados Unidos que apoya el lanzamiento de productos farmacéuticos dentro del contexto pandémico. La medida disparó las acciones de la empresa más de 300%, con lo cual sería pertinente ubicar a Kodak en el cuadrante tipo “*interrogante o dilema*”.

Marco Teórico

En el presente apartado se exteriorizan los aspectos de carácter teórico que se relacionan con Planificación Estratégica y los factores a tener en cuenta para su desarrollo, mediante los cuales se exponen los distintos puntos de vista de los autores. A través del material teórico sobre la planificación es posible enmarcar el reporte bajo una fundamentación ajustada a la temática de estudio.

Planificación estratégica

La planeación estratégica, se considera una herramienta de gestión útil para desafiar los cambios que se presentan en toda organización. Brinda soporte y orienta a los trabajadores en la ejecución de su trabajo logrando una mejora en la productividad laboral (Kiyosaki, 2012).

Es oportuno nombrar a (Hellriegel & Jackson, 2016) quienes afirman que la planeación estratégica es el proceso de diagnosticar el entorno interno y externo de una organización, al establecer una visión y una misión, crear, diseñar objetivos, elegir, seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

Por su parte Michael Porter (1990) “describe la esencia de la estrategia como las actividades con las cuales una organización elige distinguirse” (Porter en D’Alessio, 2008, p.53).

Una estrategia formulada correctamente permite ordenar y asignar, tomando en consideración fortalezas y falencias internas, los recursos de una organización, con el objetivo de lograr una situación favorable y de distinción, así como anticipar los posibles cambios en el contexto y las posibles acciones de los oponentes.

Se puede identificar algunos puntos que integran la planificación estratégica según (Strickland & Thompson, 2004):

- I. Definición de visión estratégica y misión empresarial (definir misión y visión, negocio y comunicación de estos).
- II. Establecimiento de objetivos generales y por niveles.
- III. Creación de estrategia. Corporativa, de negocio, funcional y operativa.

IV. Ejecución de la estrategia.

V. Evaluación y ajustes.

- *Misión*

De acuerdo al autor (Delado, 2015), lo primero que una organización debe hacer es identificar su misión, es decir determinar el propósito a largo plazo. Luego comunicarlo a todos los miembros de la organización creando cultura organizacional.

- *Visión*

Por su parte (Thomson, 2012) explica que la visión es la imagen futura a la que aspiran los administradores de una organización. Permite tener un punto de referencia para tomar decisiones, motivar a los empleados y proyectar una imagen positiva ante los clientes, competidores, proveedores y público en general. A partir de la definición de ésta se podrán encauzar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, logrando coherencia en las distintas actividades para conseguir el objetivo máximo.

- *Objetivos*

Los objetivos deben ser alcanzables (reales), cuantificados o expresados en cifras (valor numérico), poseer un horizonte temporal, mantener coherencia con las estrategias de la organización, ser posibles, deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas, entre otros condicionantes (Delado, 2015).

- *Tipos de estrategias (Hernandez, 2014)*

Estrategia corporativa: Plan de acción general que pone en marcha la empresa para una organización diversificada. Alcanza a toda la compañía contemplando todos sus negocios diversificados.

Estrategia de negocios: Plan que pone en marcha la compañía para una línea de negocios específica.

Estrategia funcional: Plan de acción para un área en particular dentro de una línea de negocios.

Estrategia operativa: iniciativas para operaciones cotidianas que tienen significado estratégico, permiten la integridad con las estrategias funcionales y de negocio.

El autor (Chiavenato, 2014) menciona la importancia de la planeación estratégica, consistente en ayudar a los empresarios a adquirir un concepto claro de la organización, lo cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que los lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

La planificación estratégica es importante para cualquier organización (tenga o no fines de lucro) porque vincula las fortalezas con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos ayudando a los líderes de la compañía a enfrentar creativa e inteligentemente la incertidumbre en el contexto.

Mediante una correcta planeación de negocios el ente puede ganar cuota de mercado, reduciendo sus costos y aumentando sus niveles de rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Diagnóstico y Discusión

Por medio del siguiente diagnóstico, se intentará presentar un resultado a todo el análisis ya presentado en los apartados anteriores. Se desarrollarán las distintas premisas que actuarán de aval para la implementación de una planeación estratégica, con el fin de maximizar las fortalezas de la empresa trabajar sobre las debilidades y así poder hacer frente a debilidades, orientando de manera eficaz las oportunidades de Redolfi SRL.

El año actual, producto de la caída continua de la economía que atraviesa la Argentina, comenzó siendo desfavorable para la industria de Redolfi S.R.L.

Sin embargo, como ha sido mencionado a lo largo de los apartados anteriores, la crisis global producto de la pandemia por el Coronavirus mejoró las expectativas del sector registrando un fuerte aumento en las ventas en las semanas previas y posteriores al inicio de la cuarentena. Por entonces, en vistas del estricto confinamiento inicial, el consumidor se aprovisionó de productos particularmente alimenticios y de limpieza e higiene favoreciendo al sector.

Pero luego de transcurrido unos meses, el miedo y la inseguridad ante la potencial falta de alimentos e insumos de limpieza e higiene, entre otros, por parte de la población fue disminuyendo afectando el nivel de ingreso de las empresas. Nuevamente, las ventas en el sector cayeron producto de la gran recesión económica y la pérdida del poder adquisitivo.

La proyección del sector es que las ventas anuales bajen entre 3 y 4% respecto de 2019. Si se considera la situación particular de la empresa Redolfi SRL, se deberían replantear sus estrategias y sus programas de acción con el objetivo de mantener su participación y aumentar su nivel de ventas.

Esto, junto a la inexistencia de un departamento de marketing y recursos humanos que permitan explotar al máximo el potencial desde el punto de vista comercial y del personal, afectan seriamente el normal desarrollo de la empresa.

El fin de Redolfi SRL, como el de toda compañía con fines de lucro, es incrementar sus ingresos y crecer con un gran potencial en el mercado, por lo cual se vuelve significativo

analizar las oportunidades y amenazas que se presentan para así buscar ideas e implementar programas de acción que ayuden a mejorar las dificultades del negocio.

Frente a lo mencionado de una pérdida de competitividad, y la necesidad de fortalecer el posicionamiento y el nivel de ventas, es que se plantea a través del presente reporte de caso, el diseño de una planificación estratégica que dote a la empresa de las estrategias necesarias para afrontar los cambios en el entorno y sus dificultades internas.

La puesta en marcha de una planificación estratégica a mediano y largo plazo, puede simbolizar una herramienta de gran utilidad permitiendo plantear objetivos y estrategias que orienten el rumbo de la organización. En la medida que una empresa va madurando, es importante tener criterios claros, conocidos por todos los colaboradores y que cuenten con el compromiso de cada integrante de la organización.

Propuesta

Objetivo

- *Objetivo General*

Incrementar la rentabilidad en un 30% de la empresa Redolfi S. R. L. y mejorar su posicionamiento en el mercado, mediante el desarrollo de una planificación estratégica en 15 meses.

- *Objetivos Específicos*

- Incrementar un 30% las ventas en quince meses, a partir de la creación de una plataforma de ventas on-line. Explotando el gran potencial que ofrecen estas herramientas, especialmente a partir del crecimiento que se ha demostrado en el mercado.

- Lograr una participación del 10% de productos propios sobre el total de ventas de la empresa mediante alianzas con proveedores en un año. Incorporar productos de marca propia apunta a mejorar la imagen y ayudar además al incremento del total de ventas.

- Aumentar en un 20 % la productividad del personal en quince meses, mediante la creación de un departamento de Recursos Humanos, que mejore el ámbito de las capacitaciones y formaciones continuas.

- Aplicar una estrategia de fidelización de clientes para ampliar la participación de la empresa, alcanzando captar en un 30% nuevos clientes en un año, mediante la introducción de una tarjeta de fidelización

Alcance

Alcance de contenido: En el presente trabajo se abordará la aplicación de un plan estratégico aplicable a la empresa Redolfi S.R.L con el fin de lograr un firme posicionamiento en el mercado, y a través del aumento en sus ventas pueda incrementar la rentabilidad.

Alcance temporal: Se comienza implementado la estrategia en enero 2021, se espera que en los próximos 15 meses se complete la ejecución de las propuestas cumpliendo el objetivo en marzo de 2022.

Alcance Geográfico: Debido a que la sede central se encuentra en la localidad James Craik Córdoba, alcanzará a la misma y el resto de las sucursales.

Plan de acción.

- *Nombre Programa 1: Plataforma de Ventas on-line*

Objetivo del programa: Incrementar un 30% las ventas en 15 meses, a partir de la creación de una plataforma de ventas on-line, explotando el gran potencial que ofrece esta herramienta.

Fundamentación del programa: El entorno competitivo en el que vivimos ha sufrido notables cambios en los últimos años, diferentes circunstancias obligan a las organizaciones a desarrollar nuevas estrategias de ventas, como es la creación de sitios comerciales online. Las estadísticas demuestran que los consumidores exigen la presencia de sus productos de manera online, un espacio donde pasan varias horas del día y buscan diariamente los productos a comprar. Para lograr incrementar las ventas se debe implementar un nuevo canal que no solo permitirá llegar a nuevos consumidores, sino que a su vez le permitirá posicionarse desde otra perspectiva en el mercado.

Actividades/Acciones: La creación de un portal de compras dentro de la página web ya existente de la empresa (<http://www.redolfisrl.com.ar>), le dará un giro tecnológico pero a la vez le aportará calidez al cliente dentro de un espacio virtual con información suficiente para que el cliente pueda adquirir los productos de su interés. Dentro del e-commerce el cliente podrá seleccionar los productos que estarán clasificados por rubros para que sea más fácil y rápida la búsqueda. Se agregarán productos a un carrito virtual donde el cliente cuando

deseo podrá o continuar agregando productos o bien, finalizar la compra. Las opciones de pago serán, vía transferencia bancaria, tarjeta de débito y tarjeta de crédito.

Una vez concretada la compra el cliente tendrá la posibilidad de retirarlo pick up, donde se podrá retirar la compra en cualquiera de las sucursales sin la necesidad de bajarse del auto, solo se deberá escanear un código QR en el lugar establecido de retiro para que un asistente acerque la compra, o bien la posibilidad de delivery. Estando disponibles ambos casos a las 24 hs de haberse concretado la venta.

Indicadores: -N° Total de transacciones en línea: N° total de transacciones de venta en línea sobre ventas totales. -Tasa de concreción: Porcentaje de visitantes de sitios de compra se convierten en compradores efectivos. -Tiempo promedio entrega de productos: Tiempo promedio de entrega de productos. -Frecuencia de visitas: N° promedio de visitas que hacen visitantes que regresan al sitio de compra en línea.

Responsable: Gerente de ventas / *Plazo:* 15 meses.

Recursos (Humanos – Económicos y Tecnológicos: Personal de departamentos ventas y distribución. Desarrollo de página web de ventas online \$315.000 (Ver Anexo 1) Computadoras con conexión a internet y servidor.

- *Nombre Programa 2: Alianza con Proveedores, y generar marca propia.*

Objetivo del programa: Lograr una participación del 10% de productos propios sobre el total de ventas de la empresa mediante alianzas con proveedores en un año.

Fundamentación del programa: La creación de marcas propias se está imponiendo y expandiendo permanentemente en los mercados con gran auge, con dicha expansión se logra la aceptación y fidelidad de los consumidores hacia dichas marcas, posicionándola en el mercado, realizando una integración hacia atrás con proveedores para lograr competir con precios favorables y con la exclusividad de la marca. Las alianzas estratégicas potencian la efectividad de las destrezas competitivas de las empresas que participan en ella, a través del intercambio tecnológico y habilidades para lograr productos innovadores.

Actividades/Acciones: Crear una alianza con proveedores para la fabricación de determinados productos seleccionados, que lleven la marca Redolfi S.R.L. ofrecidos a un

costo menor al de adquisición. Los acuerdos con los proveedores seleccionados serán en base a la producción de una cantidad determinada de productos firmando un contrato con ellos donde se determinarán cantidades y costos de producción.

Comercializar productos de marca propia va a mejorar la imagen de la empresa y logrará un aumento de la fidelización con el consiguiente aumento de ventas. Al mismo tiempo, para los proveedores resulta de gran atractivo la producción de estos productos debido a que es una forma de introducirse en el mercado con competencia creciente. Al ser un producto que surge de una alianza con proveedores se puede lograr un abastecimiento eficiente. Estos productos de marca propia van a tener espacios estratégicos en góndolas y en la plataforma de venta online, teniendo menor precio y calidad equivalente a las marcas que ocupan los primeros puestos dentro de cada categoría de productos.

Los productos a producir en este proyecto constarán de uno por rubro: Pastas, aceite, harina, lavandina, detergente y alcohol. Incorporando luego más productos.

Indicadores: -Porcentaje de ventas de productos de marca propia sobre la cantidad de productos vendidos dentro de su categoría. -Comparación de costos de productos de marca propia versus listas de precios de similares. -Satisfacción del cliente mediante encuestas. - Tasa de cobertura de stock: stock promedio / demanda promedio

Responsable: Gerente de ventas / *Plazo:* 12 meses

Recursos (Humanos – Económicos y Tecnológicos): Desarrollo de Imagen y Publicidad de cada Producto a comercializar. Proveedores con que el que se logra la alianza y se adquieren los productos \$ 522.000 (Ver Anexo 2).

- *Nombre Programa 3: Departamento de Recursos Humanos*

Objetivo del programa: Aumentar en un 20 % la productividad del personal en 15 meses mediante la creación de un departamento de Recursos Humanos, que mejore el ámbito de las capacitaciones y formaciones continuas.

Fundamentación del programa: Crear un departamento de recursos humanos, materializado en un sistema de gestión integral, y capacitar a los líderes de los diferentes departamentos con el fin de profesionalizar los puestos de trabajo aumentará la productividad

del personal. En la actualidad es fundamental que las empresas enfoquen sus esfuerzos en desarrollar procesos con eficiencia y eficacia, basándose en atender necesidades y exigencias extremas que plantea el entorno competitivo y globalizado, por esta razón es necesario que las empresas cuenten con el personal adecuado y capacitado para atender dichas necesidades.

Las actualizaciones tecnológicas en las que se encuentra inmersa Redolfi S.R.L. tienen que ir acompañada en una actualización enfocada en los recursos humanos con la finalidad de maximizar los resultados de la organización. Es vital contar con un departamento de recursos humanos que se encargue del reclutamiento, formación y comunicación organizacional.

Actividades/Acciones: Para la creación el departamento de recursos humanos se deberán incorporar dos personas que trabajen en conjunto para el departamento de recursos humanos. Se exportarán los datos de los empleados a un programa integral de recursos humanos el cual contará con toda la información pormenorizada de las aptitudes y cualidades de los 132 empleados.

Se elaborará también una ficha de cada empleado, se analizarán cada uno de ellos clasificándolos en grupos de acuerdo a sus características. Se comenzará con la formación del mando alto de la empresa, donde se brindarán herramientas de motivación que luego serán trasladadas hacia los mandos medios y bajos. Posteriormente se brindarán capacitaciones a los diferentes grupos y se hará una premiación al mes al “empleado destacado” por parte del departamento de recursos humanos. Al empleado destacado se lo premiara con un día libre al mes.

De esta forma se lograrán equipos más eficientes, más rápidos y por lo tanto más productivos. Los empleados que son motivados, resultan más productivos, por lo que estas capacitaciones y motivaciones van a promover la formación continua en los diferentes niveles mejorando sus esfuerzos, y obteniendo mejores resultados en la productividad.

Indicadores: -Tasa de productividad: horas de trabajo / cantidad total de productos o servicios -Encuestas de clima laboral. -Nivel de formación: se realiza a través de evaluaciones estratégicas con el fin de medir las capacidades de los empleados.

Responsable: Jefe del departamento de Recursos Humanos. / *Plazo:* 15 meses.

Recursos (Humanos – Económicos y Tecnológicos): Personal del área de recursos humanos. (Ver Anexo 3). Software de gestión (Ver Anexo 3). Computadoras e internet.

- *Nombre Programa 4: Fidelización de clientes Redolfi*

Objetivo del programa: Aplicar una estrategia de fidelización de clientes para ampliar la participación de la empresa, alcanzando captar en un 30% nuevos clientes en un año, mediante la introducción de una tarjeta de fidelización. Mediante el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los clientes, incorporando también nuevos clientes y ampliar la participación de la empresa a través de la introducción de una tarjeta de fidelización de la marca.

Fundamentación del programa: La lealtad de un cliente juega un papel fundamental en el éxito de una empresa. Mediante la incorporación de tarjetas de clientes, las empresas incrementan con gran seguridad el volumen de su negocio y también el número de clientes fidelizados, ya que estos serán prescriptores de la marca al hablar con otras personas de manera positiva. Sirve como un nexo entre cliente y empresa, logrando una comunidad en la que los clientes forman parte activa, siendo un incentivo para el consumo. Este programa busca fidelizar a los clientes con el propósito de conocer su grado de satisfacción. Premiando la lealtad hacia la firma, resultando de gran atractivo para atraer potenciales compradores.

Actividades/Acciones: El programa consiste en proporcionarles a los clientes una tarjeta de beneficios llamada “Cliente Redolfi” la cual servirá para obtener beneficios y descuentos en la compra de mercadería y participación en sorteos por la realización de su compra. Consiste en una tarjeta de plástico con el nombre y apellido y DNI del usuario que se podrá adquirir sin costo alguno, siempre que se realice una compra superior a \$1000 en cualquiera de sus sucursales. El único documento que deberá presentar es fotocopia de su DNI y completar un formulario de alta. Por cada \$100 de consumo se acumulará 1 punto. Mensualmente entre todos aquellos clientes que hayan realizado una compra superior a \$1000, se realizara un sorteo de pequeños electrodomésticos en base a las chances que cada cliente tenga. Por cada 10 puntos acumulados el cliente sumará 1 chance en el sorteo, por lo tanto, cuanto más consuma más puntos sumará y por ende más chances de ganar el sorteo tendrá

Responsable: Gerente de ventas. / *Plazo:* 12 meses.

Recursos (Humanos – Económicos y Tecnológicos): Personal destinado para la entrega pick up o delivery. Base de datos digital. Tarjetas plásticas 1000 clientes x \$30, Sorteos mensuales \$10.000 en electrodomésticos. (Ver anexo 4)

Diagrama de Gantt:

Programa	Plazo														
	2021												2022		
Año															
Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M
Plataforma de Ventas Online															
<i>Diseño de plataforma virtual</i>															
<i>Formación y capacitación</i>															
<i>Ventas online, e-commerce</i>															
Alianza Proveedores															
<i>Generar Reuniones con Proveedores</i>															
<i>Generar Alianza con Proveedores</i>															
<i>Desarrollo y Promoción de Imagen</i>															
Departamento de RRHH															
<i>Acondicionamiento Espacio Físico</i>															
<i>Incorporar Sistema Integral y Base de Datos</i>															
<i>Incorporación de personal nuevo</i>															
<i>Implementación de capacitaciones</i>															
Fidelización de Clientes															
<i>Compra/ diseño Tarjetas Plásticas</i>															
<i>Desarrollo base de datos digital</i>															
<i>Implementación de Sorteos y Premiación.</i>															

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Fuente: (Elaboración propia)

Análisis ROI.

El Retorno sobre la inversión (por sus siglas en inglés ROI), compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a lo que se invirtió en un proyecto, analizando el rendimiento de la empresa desde el punto de vista financiero. Se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

Tabla 3: Análisis ROI

Costos del proyecto (inversión)	
Plataforma de ventas on-line	\$315.00,00
Alianzas con proveedores	\$522.000,00
Departamento de recursos humanos	\$808.000,00
Cliente Redolfi	\$130.000,00
Costo total del proyecto (inversión)	\$1.775.000,00

Fuente: (Elaboración Propia)

Beneficio	
Resultado ejercicio 2018	\$6.195.536,11
Proyección Resultado 2020	\$11.151.964,99
Rentabilidad proyectada +30%	\$ 14.497.554,49
Incremento 30% (Beneficio)	\$3.345.589,50

Fuente: (Elaboración Propia)

Se espera que la empresa incremente su rentabilidad en un 30%, de acuerdo a la proyección realizada con esta implementación sería un total de \$3.345.589,50.

$$\text{ROI} = \frac{\$ 3.345.589,50 - \$ 1.775.000,00}{\$ 1.775.000,00} = 0,88 * 100 = 88\%$$

Con los datos obtenidos, se identifica una inversión positiva del 0,88% al emplear el presente proyecto, es decir, que por cada \$100 invertidos se ganará \$188.

- *Van y TIR*

Tabla 4: Van y TIR

TIR	50,52%
VAN	\$205.042,77
TNA ALTERNATIVA	40%

(Ver Ilustración 7: Flujo de Fondos desglosado en Anexos) Fuente: (Elaboración Propia)

Posee una tasa interna de retorno del 50,52% superando la tasa de interés de mercado aproximada en un 40,00%, y una VAN positiva por lo que se indica que el proyecto resulta viable.

Conclusiones y Recomendaciones

Como es posible observar a lo largo del desarrollo del presente reporte, la empresa Redolfi S.R.L., se encuentra sumergida en una industria de gran rivalidad.

Si bien, a partir del diagnóstico efectuado, se pudo observar que se encuentra posicionada de manera privilegiada en el mercado, resultado de sus 50 años de trayectoria, presenta fallas relacionadas con el proceso de gestión tales como que no posee un área de recursos humanos, carece de capacitaciones enfocadas a la profesionalización a su personal que desempeña actividades críticas, tampoco realiza estudios de satisfacción de sus clientes, como así tampoco tiene un plan claro de cómo llevar a cabo un crecimiento económico y de fuerte posicionamiento en el mercado.

Para el diseño del plan estratégico, cuyo fin es el de incrementar la rentabilidad de la empresa, se definieron cuatro objetivos específicos alineados a cumplir, con sus respectivos planes y programas de acción.

En primera medida, el programa de ventas a través de una plataforma online busca incrementar las mismas obteniendo mayor porcentaje que el alcanzado en el último año, es fundamental contar con nuevas herramientas tecnológicas para no quedar desactualizados con la era en la que nos encontramos inmersos. Estas herramientas pueden ser de gran utilidad a la hora de su implementación.

El segundo programa busca, a través de la alianza con proveedores, introducir productos de marca propia en el mercado, desarrollando una imagen que mejore el posicionamiento y acompañe al aumento de las ventas. Este tipo de alianzas se está imponiendo a lo largo de estos últimos años como una gran herramienta de marketing a la hora de crecer en posicionamiento, ya que el producto final ofrecido a los clientes resulta de menor precio a otros similares en el mercado.

Este crecimiento deberá estar acompañado de una eficiente productividad, es por ello que se plantea también como programa a desarrollar, la creación del departamento de recursos humanos. A partir del cual se podrá enfocar y desarrollar los objetivos a través de capacitaciones y formaciones específicas, ordenando de manera eficiente y potenciada los equipos de trabajo, y generando un buen clima laboral, buscando traducir de esta manera el logro de una mayor productividad.

Y, por último, con el programa de Cliente Redolfi no sólo se logrará fidelizar los mismos, sino que será de gran atractivo para nuevos potenciales clientes. Mantener la cartera de clientes resulta una tarea difícil para los tiempos que corren, por lo que implementar este tipo de herramientas son de gran ayuda para retener y ganar aún más clientes.

Evidentemente, la implementación de este plan estratégico incrementará en el corto plazo el gran potencial que la empresa posee, pero, es sin dudas fundamental, el legado que desde este estudio se pretende instaurar, dándole a la empresa determinados enfoques para poder construir un paradigma innovador en cuanto a la dirección empresarial.

En líneas generales y como recomendación a la empresa, se aconseja la ejecución de este plan adecuadamente, llevando a cabo cada uno de los programas de acción destinados a promover el crecimiento y desarrollo de la misma.

Además, se detectaron paralelamente posibles futuras medidas que podrían llegar a estudiar para su implementación, como pueden ser:

- El desarrollo de un CMI (cuadro de mando integral), como herramienta de gestión estratégica, que colabore paralelamente a la planificación desarrollada, comunicando y alineando a los objetivos y sus respectivos indicadores en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

- La creación de un Departamento de Marketing, acompañando y optimizando a la promoción virtual, además de intensificar en la promoción, fidelización, imagen, planear nuevas presentaciones de los productos o nuevas formas de venta y servicio.

- Ampliar el área geográfica de atención, invirtiendo en nuevos espacios físicos, que logren conectar con nuevos clientes y consumidores, abarcando nuevos territorios

- Diversificar sus activos a través de nuevas inversiones paralelas en el mercado financiero.

- Implementar un estudio de Benchmarking puede ayudar a mejorar los costos, la economía de escala y aportar conocimientos de gran valor en posibles mejoras futuras.

- Analizar estrategias complementarias como pueden ser: Estrategias horizontales, de fusión o adquisición, Estrategias de integración vertical, Estrategias de Sub-contratación, y Generar nuevas asociaciones. Así como estudiar posibles estrategias de diversificación a través de nuevos mercados y nuevos servicios (como puede llegar a ser crear un propio sistema de pago a través de una billetera virtual Redolfi)

Se tiene una firme convicción que poniendo en práctica las directrices surgidas a lo largo de todo el plan estratégico y las recomendaciones brindadas, la empresa Redolfi S.R.L. logrará potenciar y optimizar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado, ampliando su cartera de clientes y generando una sólida estructura empresarial para futuros proyectos de expansión.

Bibliografía

Argentina.Gob.ar. (2020). *Argentina.Gob.* Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/atp>

Boletín Oficial de la República Argentina. (20 de 03 de 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina.* Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Boletín Oficial de la República Argentina. (17 de 03 de 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina.* Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226827/20200317>

Brito, G. (03 de 09 de 2020). *Página 12.* Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/289653-una-nueva-normalidad-en-la-politica-argentina>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (05 de 2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico.* Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>

Cayon, D. (20 de 08 de 2020). *infobae.* Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/20/una-familia-tipo-necesito-44521-para-no-caer-en-la-pobreza-un-394-mas-que-hace-un-ano/>

Chiavenato, I. (2014). *Planeamiento Estratégico*. Brasilia: Elsevier Editora .

D'aleccio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico*. (1ª ed.) México: Pearson Education.

Datos Macro. (08 de 2020). *Datos Macro.* Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

Delado, V. (2015). *Planificando Estratégicamente*. California: Windmill International Edition, Inc.

Gammacurta, G. (13 de 09 de 2020). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/industria/la-argentina-sigue-moderada-recuperacion-n5132553>

Hellriegel, S., & Jackson, J. (2016). *Administracion: Un enfoque basado en competencias*. Cengage.

Hernandez, Z. (2014). *Administracion estrategica* . Mexico: EBOOK.

Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*. (9ª ed.) México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (24 de 08 de 2020). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>

Kiyosaki, R. (2012). *La escuela de negocios*. Mexico: Grupo Editorial Mexico.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

Maldonado, N. (15 de 09 de 2020). *La Voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/cambio-de-habitos-cordobeses-que-no-van-mas-al-supermercado>

Naciones Unidas. (2020). *La COVID-19 y el mundo del*. Oficina de País de la OIT para la Argentin.

Organización Mundial de la Salud. (11 de 03 de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/03/1470991>

Retail America. (29 de 06 de 2020). *America Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-el-futuro-del-consumo-en-supermercados-y-minoristas/>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.

Strickland, A., & Thompson, A. (2004). *Administracion estrategica*. Mexico: MC Graw Hill.

Thomson, A. (2012). *Administracion estrategica* . Mexico : Mac Graw Hill.

Tingo, M. (20 de 10 de 2019). *Universidad Nacional Agrari*. Obtenido de http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1613/DDCR_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Webretail.com. (20 de 08 de 2020). *WebRetail.com*. Obtenido de <https://www.webretail.com.ar/lo-que-llego-para-quedarse/>

Anexos

Anexo 1: Programa 1

Tabla 5: Presupuesto Plataforma Online

Configuración e-commerce	\$ 90.000,00
Configuración tienda online, carga de productos y configuración.	
Diseño personalizado.	\$ 75.000,00
Diseño tienda online de acuerdo a preferencias.	
Desarrollo.	\$ 150.000,00
Desarrollo personalizado.	
Total	\$ 315.000,00

Fuente: (Elaboración propia)

Ilustración 1: Artics programadores de e-commerce



Fuente: (<https://www.artics.com.ar/>)

Anexo 2: Programa 2

Tabla 6:

Presupuesto Elaboración de Productos con Diseño Marca Propia

Productos	Costo unitario de producción	Producción 2.000 unidades
Pasta	\$ 30,00	\$ 60.000,00
Aceite	\$ 53,00	\$ 106.000,00
Alcohol 70%	\$ 70,00	\$ 140.000,00
Detergente	\$ 26,00	\$ 52.000,00
Lavandina	\$ 40,00	\$ 80.000,00
Envases + etiquetado por unidad \$8,4 = (*10.000 u)		\$ 84.000,00
Costo total		\$ 522.000,00

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 3: Programa 3

Tabla 7: Presupuesto Departamento RRHH

Proceso de Selección	\$ 30.000,00
Costo Proceso de Selección y Capacitación	
Salarios	\$ 193.000,00
Salario promedio Lic. RRHH (media jornada) por 12 meses	\$465.000,00
Salario promedio Analista RRHH (media jornada) por 12 meses	\$193.000,00
Software de Gestión de RRHH	\$ 120.000,00
Precio promocional	
Total	\$ 808.000,00

Fuente: (Elaboración propia)

Sueldo de Jefe de Recursos Humanos
Recursos Humanos y Capacitación ▶ Recursos Humanos

SUELDO PROMEDIO
\$77.497.-

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN JEFE DE RECURSOS HUMANOS?
El sueldo promedio para el puesto de jefe de Recursos Humanos en Argentina es de \$77.497 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 22 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$25.625 y los \$120.000 mensuales.
Actualizado a Septiembre del 2020

Sueldo de Analista de Recursos Humanos
Recursos Humanos y Capacitación ▶ Recursos Humanos

\$32.200

¿CUÁL ES EL SUELDO DE UN ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS?
El sueldo promedio para el puesto de Analista de Recursos Humanos en Argentina es de \$49.892 al mes. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 5 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses. El mismo varía entre los \$45.000 y los \$50.000 mensuales.
Actualizado a Septiembre del 2020

Ilustraciones 2 y 3: Bumeran, Sueldos promedio en la Argentina

Fuente: (<https://www.bumeran.com.ar/>)

Ilustración 4: Meta 4, Software de Gestion de RRHH.

meta4
A Cegid Company

Temas RRHH Soluciones Servicios Clientes Compañía HR Research Contacto

PRECIO PROMOCIONAL
\$120.000

Protege tu negocio y garantiza una mayor capacidad de reacción gracias a la tecnología y las soluciones de Cegid PeopleNet

Más información

Fuente: (<https://www.meta4.com.ar/>)

Anexo 4: Programa 4

Tabla 8: Presupuesto Fidelización Clientes

Tarjetas Plásticas	Costo unitario	Costo 1000 clientes
	\$ 30,00	\$ 30.000,00
Electrodomésticos	Costo unitario	Costo 10 meses
	\$ 10.000,00	\$ 100.000,00
Total		\$ 130.000,00

Fuente: (Elaboración propia)

Ilustración 5: IDexpress, Proveedor de Tarjetas Plásticas

The screenshot shows the IDexpress website interface. At the top, there is a logo for 'IDexpress' and navigation buttons for 'MENU' and 'TIENDA'. Below the header, there are three product categories displayed with images and descriptions:

- Credenciales Personalizadas**: Tarjetas Full color con Serigrafía. Precio: \$30.
- Credenciales con Banda Magnética**: Codificamos bandas Lo-Co/ Hi-Co e imprimimos códigos de barra. Precio: \$50.
- Credenciales Standard o de Color**: Con laminado brillante y mate. Precio: \$70.

Fuente: (<https://identificacionexpress.com.ar>)

Ilustración 6: Folleto de Sorteo.

The flyer features a collection of household appliances including a toaster, kettle, and blender. The main text reads: "Carga tu N° de factura en 'Clientes Redolfi' y ya estas participando. Sorteamos un electrodoméstico todos los meses." The Redolfi logo (A.J. & J.A.) is prominently displayed. At the bottom, there is a large red and white graphic celebrating "61 Años Juntos" for "SEPTIEMBRE 1959 / 2020". The Unilever logo is also visible in the bottom right corner. Contact information for Redolfi is provided at the bottom left.

Fuente: (Elaboración Propia)

Año	2020	2021											2022					
Ingresos																		
Ventas	102,941,215.2	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574	\$ 921,574
Egresos																		
Costos de Ventas	51,470,607.63	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787	4,460,787
Gastos Adm. Comer	34,313,758.42	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858	2,973,858
Unidad bruta	17,156,869.21	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929	1,486,929
Impuesto 35%	6,004,904.22	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425	520,425
Unidad Neta	11,151,964.99	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504	966,504
Inversiones/ Cap Trabajo																		
Resultado Final	9,376,964.99	11,598,043.59											14,497,554.49					

Anexo 5: Flujo de Fondo Desglosado

Ilustración 7: Flujo de Fondos

Fuente: (Elaboración propia.)