

**Trabajo Final de Graduación**

**Licenciatura en Administración**

**Estrategia de marca privada A.J. & J.A Redolfi SRL**



Universidad Siglo 21

Francisco Otero

38.281.188

Leg. N° ADM05105

Tutora: Rinero, Sofía

Río Cuarto

Agosto, 2020

## **Resumen**

El presente trabajo se aplica a la compañía A.J. & J.A Redolfi, empresa que lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios.

Mediante este reporte se busca lograr la implementación de un plan estratégico de integración vertical hacia atrás, ofreciendo una nueva línea de productos para distribuir y vender en los autoservicios mayoristas propios. Teniendo como objetivo la venta de alimento balanceado para perros, mediante una nueva marca económica y de calidad premium, en el mercado actual, buscando explotar la situación comercial para obtener una mayor utilidad en época de recesión económica.

Es de relevancia que en los últimos años el poder adquisitivo personal se ha ido degradando y se han desarrollado nuevas tendencias, en conjunto con la incorporación de una nueva generación de consumidores, con preferencias de consumo diferentes a las que se venían observando, siendo estos más precavidos con el precio y la calidad de lo adquirido.

Es por ello que se propone desarrollar una marca propia “Redolfi” de alimento balanceado premium, utilizando una empresa de la localidad de Río Cuarto para el fason.

La aplicación de este plan implica aprovechar la problemática económica constante y poco a poco agravante del país, para potenciar las competencias de la organización y crear nuevas ventajas competitivas que lo posicionen mejor entre sus competidores.

## **Palabras clave**

Marca, mercado, supermercado, impacto, estrategia, integración vertical, fason, producto, marcas blancas, marcas propias, marca de distribuidor, recesión económica, fidelización del cliente, preferencia de consumo, consumidor inteligente.

**Abstract**

This work applies to the company A.J. & J.A Redolfi, a company that has been in the food products wholesale sector for 50 years.

This report seeks to achieve the implementation of a backward vertical integration strategic plan, offering a new line of products to distribute and sell in its own wholesale supermarkets. Aiming at the sale of balanced animal feeds (dogs and cats), through a new economic and premium quality brand, in the current market, seeking to exploit the commercial situation to obtain a greater profit in times of economic recession.

It is relevant that in recent years personal purchasing power has been degrading and new trends have developed, together with the incorporation of a new generation of consumers, with consumption preferences different from those that had been observed, these being more cautious with the price and quality of the purchased.

That is why it is proposed to develop its own brand "Redolfi" of premium balanced animal feed, using a company from the town of Río Cuarto under a form of outsourced work (façon).

The application of this plan implies taking advantage of the constant and aggravating economic problems of the country, to enhance the competencies of the organization and create new competitive advantages reaching a better position among its competitors.

**Key words**

Brand, market, supermarket, impact, strategy, vertical integration, façon, product, private labels, brand private, own brand, economic recession, customer loyalty, consumer preference, smart consumer.

	3
<b>Índice</b>	
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Análisis de situación</b>	<b>8</b>
<b><i>Macroentorno</i></b>	<b>8</b>
<i>Factores políticos</i>	8
<i>Factores económicos</i>	8
<i>Locales</i>	8
<i>Globales</i>	9
<i>Factores socioculturales</i>	9
<i>Factores tecnológicos</i>	10
<i>Factores ecológicos</i>	10
<i>Factores legales</i>	11
<b><i>Microentorno</i></b>	<b>11</b>
<i>Fuerzas competitivas</i>	11
<i>Posibilidad de amenaza ante nuevos competidores</i>	11
<i>Poder de negociación de los diferentes proveedores</i>	12
<i>Capacidad para negociar con los compradores</i>	12
<i>Amenaza de ingresos por productos secundarios</i>	12
<i>Rivalidad entre los competidores</i>	13
<i>Investigación del mercado consumidor</i>	13
<i>Cadena de valor</i>	14
<i>Actividades primarias</i>	15
<i>Logística de entrada</i>	15
<i>Operaciones</i>	16
<i>Logística de salida</i>	16
<i>Comercialización y ventas</i>	16
<i>Servicio</i>	17
<i>Actividades de soporte</i>	17
<i>Compras</i>	17
<i>Desarrollo de la tecnología</i>	17
<i>Dirección de recursos humanos</i>	18
<i>Infraestructura institucional</i>	18
<b>Capítulo II. Marco teórico</b>	<b>19</b>
<i>Planificación</i>	19

	4
<i>Estrategia genérica</i>	19
<i>Estrategia central</i>	20
<i>Estrategia funcional</i>	20
<i>Beneficios de la línea estratégica</i>	21
<b>Capítulo III. Diagnóstico estratégico</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo IV. Plan de implementación</b>	<b>23</b>
<i>Estrategia</i>	24
<i>Objetivo general</i>	24
<i>Objetivos específicos</i>	25
<i>Objetivo n°1</i>	25
<i>Plan de acción n°1</i>	26
<i>Objetivo n°2</i>	26
<i>Plan de acción n°2</i>	27
<i>Objetivo n°3</i>	27
<i>Plan de acción n°3</i>	28
<i>Diagrama de GANTT</i>	29
<i>Cash Flow proyectado</i>	30
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>32</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>34</b>
<b>Anexos</b>	<b>37</b>
<i>Anexo 1.1</i>	37
<i>Anexo 1.2</i>	37
<i>Anexo 1.3</i>	38
<i>Anexo 2</i>	39
<i>Anexo 3</i>	39
<i>Anexo 4</i>	40
<i>Anexo 5</i>	41
<i>Anexo 6</i>	41
<i>Anexo 7</i>	42
<i>Anexo 8</i>	43
<i>Anexo 9</i>	44

## **Introducción**

En el siguiente reporte, se llevará a cabo un análisis sobre la empresa A.J. & J.A Redolfi estableciendo como objetivo principal una planificación estratégica para poder lograr un incremento de los ingresos, en esta época de recesión económica, por medio de su implementación.

A.J. & J.A Redolfi, es una compañía que lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y cuenta con una vasta cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, por las zonas de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Cordoba capital y Río Cuarto.

La idea comienza en el año 1959, donde los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi compraron en la localidad de James craik, Provincia de Córdoba, un negocio de cigarrería, bazar, y librería al que le dieron el nombre de Redolfi Hermanos. Miguel se hizo cargo de la librería, mientras que Alonso comenzó a abrir camino viajando a localidades vecinas a vender tabaco, golosinas y afines. En el año 1975, los dos hermanos por común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Por un lado, Miguel continuó con la librería y bazar y por el otro, Alonso encaró el desafío de desarrollar todo un nuevo negocio basado en la distribución mayorista, con su hijo José, que en la actualidad Preside la compañía. Ésta, continúa su crecimiento y expansión de manera sostenida hasta fines de diciembre de 1993, donde la familia y la empresa sufren un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, creando ciertos eventos conflictivos en el proceso de sucesión entre los hijos de Alonso, los cuales desean que no se repitan en la actual generación. Terminado tal proceso sucesorio, en el año 2006 José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario. Para 2007, la sociedad queda conformada en un 85% en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus 3 hijos. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, cubriendo la Provincia de Córdoba casi en su totalidad y partes del sur de Santa Fé, La Pampa y San Luís.

El negocio de la distribución es un sector de consumo masivo, de manera que el nivel de precios ofrecidos debe ser competitivo frente a los demás proveedores. Esto es debido a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios que les ofrece cada proveedor y a la extensa lista de empresas que comercializan productos similares. Una de las principales amenazas son los costos operativos y de insumos que se incrementan a una tasa mayor que los precios de venta y para seguir siendo competitivos la empresa se ve obligada a tomar acciones, absorbiendo parte de ese incremento. Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados o quioscos, con salones de pocos metros cuadrados, con escasos recursos, reducido número de empleados y volúmenes de ventas. No cuentan con medios de transporte para la mercadería, ni tiempo para realizar el proceso de compra, dejándolos mal ubicados para negociar precio o financiación. Además, al existir una competencia tan activa, hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. A menos que los productos en cuestión sean exclusivamente de distribución propia.

A.J. & J.A Redolfi tiene una planificación estratégica detallada, la cual continúa siendo exitosa, pero es posible mejorar y aumentar sus ingresos con dicha herramienta teniendo otro enfoque. Por ello, se buscará diseñar un plan estratégico de integración vertical hacia atrás, ofreciendo una línea propia de productos para distribuir y vender en los autoservicios mayoristas ya establecidos.

Este método estratégico de integración hacia la consolidación de una marca propia, mediante la firma de convenios con varias fábricas locales de alimentos, ha sido la clave del éxito para varias cadenas de supermercados en el mundo. Un buen ejemplo, es el caso de Walmart con su marca propia, Great Value.

Las marcas de distribuidor (MDD) han experimentado un proceso de crecimiento constante, sumando cuota de mercado en la mayoría de categorías de productos, incrementando notablemente su presencia en la cesta de la compra y ganándose la confianza de los consumidores. La coyuntura económica convierte a las MDD en la mejor opción de ahorro para unos consumidores más sensibles al precio y profesionalizados en la toma de decisiones de compra y consumo. (Castelló Martínez, 2013)

Otro ejemplo es la cadena de supermercados DIA, pionera en el desarrollo de marcas propias, DIA Argentina cosechó fanáticos con productos como las papas fritas canadienses o la cerveza alemana que sorprendían por su relación calidad-precio. Tiene más de 1000 productos con su nombre, ofrece desde lácteos y congelados hasta productos de perfumería o alimentos sin TACC.

En 2019, las marcas propias, segundas y terceras crecieron un 40%, y si bien los segmentos medio y bajo suponen el 87% del consumo, se observa una transición de segmentos altos a las marcas propias o segundas, favoreciendo la posibilidad de marcas blancas de alta gama. (Santamaría Ruiz, C. 2020)

## Capítulo I. Análisis de situación

### *Macroentorno*

#### *Factores políticos*

Para adentrarse en temas políticos, se puede hacer hincapié en que el gobierno de turno acaba de asumir la presidencia, transitando su primer año, generando cierta estabilidad y contando con tres años más por delante en su gestión.

La política empresarial y fiscal a la cual el gobierno hace referencia, está más abocada a los factores sociales tratando de congelar precios, como lo hace con los precios cuidados; siendo este programa, “un acuerdo voluntario entre el Estado, fabricantes, distribuidores, supermercados y mayoristas, que establece precios de referencia de los productos más representativos de la canasta de consumo masivo” (Argentina.gob.ar, 2020).

Por otro lado, el gobierno mismo, tiene una gran admiración por líderes gremialistas como lo es con el Sindicato de Camioneros, dirigido por Hugo Antonio Moyano, que según afirma Delfino & Martín (2012): “Es el sindicalista más poderoso de la Argentina”(p.4).

Estas asociaciones del gobierno con grupos sindicalistas, nos dan la pauta de que la brújula política apunta en mayor medida a cuidar el consumidor, más que al empresario.

#### *Factores económicos*

##### *Locales*

Un tema de interés en el área macroeconómica son los ciclos económicos y sus fluctuaciones en el país dependiendo de las variables que se presenten. Según los autores Casparri, Corfield, Alra, & López Franz (2019) demostraron que:

El modelo ante un shock, responde con oscilaciones más pronunciadas en el PBI y en el consumo mientras que en la inversión y el empleo las respuestas son subestimadas con respecto a la evidencia empírica. En cuanto a la correlación con el PBI, tomado como un

indicador de fuerza en la relación de los movimientos de las variables, la inversión presenta uno de los valores más altos tanto en los hechos como en modelo. (p.16)

Actualmente, contextualizando la pandemia en Argentina, se transita el segundo semestre del año y la segunda fase del ciclo económico en presencia del COVID-19 y se puede observar primeros signos de recuperación, como respuesta a la flexibilización progresiva del aislamiento social (BCRA, 2020).

El Banco Central de la República Argentina habilitó nuevas líneas de financiamiento a tasa subsidiada de 24%, que incluye un tramo especial para la inversión en bienes de capital de origen nacional y otro con mínimos requisitos para empresas que hasta el presente no tuvieron acceso al crédito bancario (BCRA, 2020).

### *Globales*

El contexto pandémico a nivel mundial, llevó a que los organismos internacionales redujesen marcadamente sus proyecciones de crecimiento para la economía global en 2020 (el FMI espera una caída del PIB de casi 5% y 6% en términos per cápita), con una recuperación parcial durante 2021 (BCRA, 2020).

### *Factores socioculturales*

El comportamiento de los supermercados en junio de 2020, indican que las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 74.652.279 miles de pesos, lo que representa un 95,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 39,1% respecto a junio de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por el canal online sumaron 3.678.006 miles de pesos, lo que representa un 4,7% de las ventas totales y tuvo una variación positiva de 347,6% respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020). El aumento se debe a la pandemia, en donde los clientes de tener la opción de compra online, la prefieren, suponiendo menores riesgos de contraer la enfermedad.

En el sector de autoservicios mayoristas, en junio de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 13.275.223 miles de pesos, lo que representa un

99,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 51,1% respecto a junio de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 91.401 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales y un aumento de 25,8% respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020). El incremento del 51,1% en comparación con la inflación interanual del 2019 registrada en 53,8% (INDEC, 2019), demuestra que no hay una cultura mayor de consumo, sino mayores precios en los productos a la venta.

### *Factores tecnológicos*

Uno de los mayores cambios en la vida diaria, se da en la velocidad a la que avanza la tecnología en todas sus formas. En el trabajo se puede observar con la eficiencia que adquieren las nuevas maquinarias, en el transporte se desarrollan nuevas formas de envíos usando vehículos autónomos, en el servicio de venta y post venta se investigan nuevas maneras de recolectar mayor información que pueda aportar el cliente para mejorar el mismo, etc.

Estas mejoras continuas, representan oportunidades para nuevos desarrollos o bien diferenciación ante la competencia, optimizando procesos, servicios, tiempos de respuesta, economizar en gastos por mayor eficiencias de consumo en ciertas maquinarias y más.

### *Factores ecológicos*

Los sectores productivos están considerados ser uno de los más contaminantes a nivel ambiental y su generación va dependiendo de las características que desarrollan, los productos y los procesos que utilizan las empresas y su capacidad de reducir las emisiones actuales o en el mejor de los casos, directamente tratar de prevenirlos en nuevos desarrollos a futuro.

Realizar una correcta gestión ambiental, no sólo es éticamente correcto, sino que es recompensado por el cliente ya que estos son cada vez más exigentes por el cuidado del medio ambiente y sienten la responsabilidad de consumir productos provenientes de empresas con gestiones responsables. Ejemplos son las empresas que cumplen con las certificaciones FSC de gestión forestal sustentable o las certificaciones ISO 14001 de gestión ambiental.

### *Factores legales*

El mercado de la distribución y de autoservicios mayoristas pareciera ser libre de aspectos legales en sentido de regulaciones de precios, pero es un mercado parcialmente regulado por el gobierno.

En el marco de una medida que apunta a que diferentes cadenas de grandes supermercados y mayoristas respeten el listado de precios máximos establecidos por el Gobierno Nacional en la Resolución 100/2020, la Sindicatura General de la Nación controlará los precios de las ventas en la modalidad online de esos comercios. SIGEN trabajará con un muestreo de 200 productos, de los cuales no sólo relevará su precio, sino también la existencia de un adecuado stock y también su correcto abastecimiento. (Argentina.gob.ar, 2020)

### *Microentorno*

#### *Fuerzas competitivas*

##### *Posibilidad de amenaza ante nuevos competidores*

Hay un sinfín de empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado, siendo que hay escasas barreras en relación a la inversión necesaria para ingresar. Como resultado, las economías de escala son beneficiadas en la distribución, por el simple hecho de reducir costos en fletes al tener la capacidad de enviar mayor cantidad de productos por viaje y optar por camiones con mayor capacidad de carga. Otra barrera para mencionar es el acceso a los canales de distribución, en el cual se poseen ciertos contratos de exclusividad en el sector, dando una ventaja única. Uno de esos sectores, es el de los cigarrillos, teniendo una vasta cobertura territorial libre de competencias. Por último, encontramos la barrera de diferenciación del producto. Estas, al estar abocadas a empresas que comercializan y distribuyen los productos, se tienden a diferenciar con los servicios, como el tiempo de entrega acotado, la financiación y el asesoramiento comercial a la hora de instalar un nuevo local.

### *Poder de negociación de los diferentes proveedores*

Los proveedores son variados y tienen un alto poder de negociación, ya que las empresas cuentan con un gran abanico de posibles distribuidores, no necesariamente tienen que ceder ante la disposición de un comprador. Es importante aclarar que si hay un proveedor exclusivo, éste fija las condiciones de compra tales como el precio, plazo, modalidad de pago y a demás establece la fecha de recepción de las mercaderías. En esos casos, los restantes proveedores prácticamente no tienen incidencia en la estructura de costos ni en la planificación estratégica de este tipo de negocios.

### *Capacidad para negociar con los compradores*

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la industria, se basa en las ventas que se realizan, es de suma importancia mantener la fidelidad de los clientes a una determinada empresa mayorista o de autoservicio. Los compradores, no cuentan con gran poder de negociación, sin embargo al haber una competencia reñida y proveedores en grandes cantidades, los compradores pueden cambiar su proveedor fácilmente. Es por ello, que el cliente no tiene la capacidad de negociar descuentos, pero si tiene la libertad de cambiar el servicio con cierta facilidad, en productos que no sean exclusivos. Logrando que el comprador perciba un servicio altamente orientado a la satisfacción del mismo y con precios competitivos.

### *Amenaza de ingresos por productos secundarios*

Hay varios factores que pueden favorecer a la aparición de productos sustitutos, pero en el mercado mayorista y con la economía actual que cuenta el país, una de las más importante viene a ser el precio de los productos de marcas primarias, en relación a la calidad sumamente competitiva de las marcas de distribuidor económicas. En comparación, las marcas secundarias o de distribuidor, son consumidas cada vez con menores sesgos o prejuicios. “Han asociado el éxito de las MDD a los tiempos de recesión y además sugieren que los ciclos económicos recesivos contribuyen al crecimiento de su cuota de mercado y al incremento de su popularidad” (Puelles Perez & Puelles Gallo, 2011).

### *Rivalidad entre los competidores*

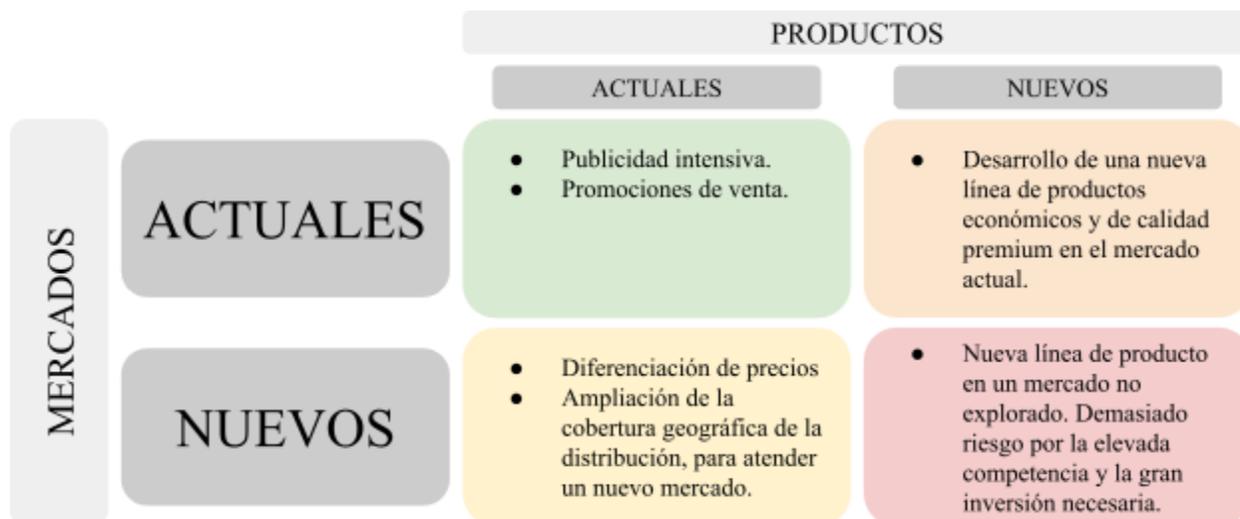
La concentración de la oferta, en la industria de distribuidoras mayoristas, se encuentra fragmentada en una gran cantidad de empresas, logrando una competencia importante por una participación activa del mercado. Un punto crucial a tener en cuenta, es la situación actual de crisis inflacionaria, que genera una disminución de la demanda, ocasionando que la competencia sea considerablemente más reñida.

Las empresas logran mantener sus ventajas cubriendo un gran territorio, buscando ofrecer un excelente nivel de servicio y economías de escala dignas de obtener una ventaja notoria en la reducción del costo unitario.

### *Investigación del mercado consumidor*

Actualmente la empresa A.J. & J.A Redolfi, cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades en donde habita la mayor cantidad de personas de la provincia, como San Francisco que cuenta con 62.211 habitantes (Indec, 2010), Río Tercero con 46.800 habitantes (Indec, 2010), Río Cuarto con 158.298 habitantes (Indec, 2010). Es decir, que abarcan un mercado compuesto por 267.309 personas, en donde todos son potenciales consumidores.

En el camino que ya hemos apuntado de la búsqueda de estrategias por parte de las empresas que les permitan adaptarse a los momentos de recesión económica, e incluso utilizar la situación para buscar un mejor posicionamiento en el mercado, encontramos a la industria de la distribución de productos de gran consumo. Estas empresas han visto en la utilización adecuada de las Marcas de Distribuidor, la posibilidad de acercarse más a unos consumidores que han racionalizado su demanda como respuesta a la crisis. (Puelles Perez & Puelles Gallo, 2011)



*Fuente: Elaboración propia*

Para identificar nuevas oportunidades de crecimiento y posibles combinaciones producto/mercado para la empresa, se utiliza la Matriz de Ansoff. Esta misma, señala que al tratarse del desarrollo de una nueva marca de distribuidor, la Matriz se enfoca en el cuadrante de desarrollo de nuevos productos. Teniendo como objetivo la venta de una nueva marca económica y de calidad premium, en el mismo mercado actual, buscando explotar la situación comercial para obtener una mayor utilidad en época de recesión económica. En este cuadrante se pueden implementar diferentes estrategias, como un menor valor de los productos comercializados, lograr diferenciar las calidades de los mismos, fidelización del cliente al elegir esta segunda marca sobre las otras.

#### *Cadena de valor*

Con el fin de coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles, Redolfi, por un lado cuenta con una estructura funcional la cual divide los departamentos por funciones, tales como vendedores, cobranzas, distribución, etc, agrupando a los empleados por su tipo de especialidad, haciendo un uso eficiente de las habilidades de cada empleado. Los ejecutivos, como gerentes de ventas y finanzas, informarán al gerente general. Los vendedores, informarán a

los gerentes de ventas y así, cada posición está conectada a una por encima de ella, por una línea, teniendo como objetivo que las instrucciones fluyan hacia abajo y el reporte fluya hacia arriba. Por otro lado, cuenta con una estructura la cual divide los departamentos por zona geográfica, estimulando la participación local en la toma de decisiones y mejorando la coordinación de las actividades. De esta manera los gerentes pueden prestar especial atención a las necesidades y problemas de los mercados en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital.

La autoridad impuesta por la empresa, es formal. La cual cuenta con un jefe para que ejerza esta misma sobre los subordinados, directamente asociado a la cadena de mando dentro de la organización. A su vez, se hace de forma lineal, ya que la autoridad es aplicada por un único jefe sobre un grupo de trabajo.

Teniendo en cuenta la visión, misión y valores de la empresa, se puede ubicar a la misma, en presencia de una cultura organizacional orientada a las personas. Velando por los valores familiares de honrar la palabra, liderar con el ejemplo de la generación anterior y el respeto ante todo, buscar beneficiar al pueblo con colaboraciones permanentes y desinteresadas que mejoren la calidad de vida de la comunidad, pensar en el cliente, la calidad del servicio y el desarrollo personal y profesional de los empleados. Ven en ellos algo más que la prestación de un servicio, son considerados como los principales representantes de la marca.

### *Actividades primarias*

#### *1. Logística de entrada*

Los pedidos desde las sucursales son realizados a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Estas mismas, deben realizar los pedidos con 24hs de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

Además, cuenta con un eficiente sistema de reposición de productos de almacén a tienda, por lo cual el abastecimiento se mantiene de forma constante. Lo realiza con la ayuda de sistemas informáticos, logrando mejorar la eficiencia del proceso.

## *2. Operaciones*

En la recepción, la descarga de productos es realizada por medio de autoelevadores, y la misma se encuentra empaquetada en pallets de monoproductos o multiproductos. Estos, son almacenados en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. Un trabajador tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor, de forma manual.

## *3. Logística de salida*

Las ventas se realizan sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos de compras. Solo es necesario tener condición monotributista o responsable inscripto, para poder realizar la correcta facturación.

En los autoservicios mayoristas, los clientes eligen los productos que desean adquirir y los trasladan a las cajas registradoras, encargadas del empaque y procesamiento.

## *4. Comercialización y ventas*

Redolfi no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. El status local lo obtienen por el posicionamiento de la empresa, sumados a ciertos patrocinios de eventos y equipos deportivos locales. Son los patrocinadores del Club Chañares, en básquet local, del club de fútbol Defensores y de voley de James Craik. La empresa les provee camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad.

Cuentan con un perfil solidario, colaborando con las instituciones locales y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el video institucional, además de tener todos sus vehículos ploteados e identificados.

La sección de redes sociales, cuenta con una cuenta en Facebook para captar clientes. Con Google My Business, ofrecen sus servicios a los clientes que quieren abrir sus negocios. También el boca en boca cumple un papel importante en la promoción, ya que la empresa tiene buenas referencias. Y por último, se encuentra la promoción de los mismos vendedores y supervisores.

## 5. *Servicio*

En cuanto a servicio, Redolfi tiene dentro de sus principales estrategias, un tiempo de entrega acotado, rondando las 24hs. en las sucursales de la misma localidad y 48hs. en otras localidades. Gozan de descuentos los clientes que realizan el pago en efectivo, este ronda el 2% y 3% y una financiación a 30 días.

Se destaca el asesoramiento comercial de los mismos vendedores, para los clientes que quieran expandirse e instalar un nuevo local, entregando toda la información necesaria y realizando visitas regulares con una frecuencia de 15 días.

### *Actividades de soporte*

#### 1. *Compras*

Redolfi es una empresa que ofrece una amplia cantidad de productos de marcas no propias, es por ello que debe llevar una gestión exitosa en la venta de estos productos y para ello ha tenido que desarrollar un sistema de gestión de proveedores sólido, el cual permita manejar adecuadamente el stock, llevar un adecuado registro de las órdenes de compra y reposición, de tal manera que siempre cuente con el aprovisionamiento correcto para poder afrontar la demanda de los clientes.

#### 2. *Desarrollo de la tecnología*

La empresa posee un sistema informático, el cual determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, evitando así, quiebres de stock en alguna línea de producto. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Estos sistemas, permiten apoyar las labores operativas y generan indicadores para la toma de decisiones. Estas decisiones están relacionadas a la innovación que le permite identificar oportunidades de negocios y presentar productos nuevos a sus clientes.

### *3. Dirección de recursos humanos*

En cuanto a los Recursos Humanos, la compañía no presenta área dedicada a dicha labor. Es decir, no posee un proceso de selección de los empleados, sino que constantemente se reciben curriculums y, cuando hay una necesidad en un área, el responsable de la misma los evalúa y contrata. Si se precisa un alto cargo, la búsqueda la realizan mediante La Voz del Interior u otros diarios.

Otra desventaja, es que no cuentan con un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Esto ocasiona ciertos inconvenientes o errores que serían evitados fácilmente con un tutor el cual los instruya en su inducción, por el contrario, los nuevos empleados desorientados deben aprender mientras trabajan.

### *4. Infraestructura institucional*

Para llegar a los clientes a los cuales apunta, Redolfi, presentó un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización. Este plan abarca el traslado del centro de distribución, teniendo como objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr de este modo, economías de escala más atractivas. Contando con un centro de mayor tamaño, se logra evitar el desabastecimiento de sucursales, la pérdida de ventas por faltante de stock, el alto índice de rotura y robo de mercadería, la pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, etc.

Actualmente, la empresa posee 6 depósitos, los cuales se encuentran diferenciados por actividades. El depósito para el almacenamiento de mercadería en general y zona de picking, el de cigarrillos, las oficinas comerciales, el depósito de vehículos y por último el de lavadero y taller.

El nuevo plan de inversión, cuenta con trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano y unir las en una gran estructura de 6.860 metros cuadrados, con una inversión inicial de \$3.000.000. A partir de aquí, se encuentra la posibilidad de incorporar una nueva línea de producto, debido al aumento de su estructura.

## Capítulo II. Marco teórico

Al desarrollar el siguiente marco teórico, parte fundamental de toda investigación, identificaremos las fuentes primarias y secundarias sobre las cuales se sustenta la investigación y el diseño del trabajo. Además, buscaremos ampliar la descripción del problema e integrar la teoría con la investigación y los factores que se estudian.

### *Planificación*

Sainz de Vicuña Ancín (2017) sostiene que:

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (p.62)

Teniendo en cuenta la referencia en el párrafo anterior realizada por Sainz, queda en claro que una correcta planificación no solo es conveniente, sino que es totalmente necesaria dado a los grandes cambios y estados de incertidumbre a los que transitamos. “Permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

### *Estrategia genérica*

“Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado” (Sainz de Vicuña Ancín 2017). Centrándonos en dichas estrategias, se encuentran divididas en 3 categorías: liderazgo en costos, diferenciación y focalización.

Para situarnos específicamente en la empresa Redolfi S.R.L., se puede percibir que plantea una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores. “Esta opción estratégica basa

su ventaja competitiva en unos costos más bajos que sus competidores. El objetivo estratégico que, normalmente, se persigue con esta estrategia es ganar cuota de mercado, llegando al máximo número de clientes posible” (Sainz de Vicuña Ancín 2017). Justamente la compañía, busca prestar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto lo logra gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos, comparados con la competencia.

### *Estrategia central*

Teniendo en cuenta lo detallado con anterioridad en relación a estrategias, en el presente trabajo se abordará el desarrollo de un nuevo producto tercerizado de alimento balanceado para perros, con marca propia “Redolfi”, en un mercado ya existente donde la clientela regular acude al autoservicio de manera reiterada. Esto implica poner en funcionamiento una estrategia central de mercado con el objetivo de maximizar utilidades. Según el autor (Sainz de Vicuña Ancín 2017), hace hincapié en que el desarrollo de nuevo producto “implica necesariamente un cambio que puede cristalizarse de muy diferentes modos. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios”.

### *Estrategia funcional*

Las estrategias funcionales no forman parte de la estrategia corporativa. No obstante, deben ser esbozadas en el plan estratégico, máxime si la empresa no va a contar a corto plazo con planes funcionales que las desarrollen. Estas estrategias funcionales abarcarán tantos aspectos como funciones principales existan en su empresa.

Estas pueden ser clasificadas en: estrategia de Marketing y Comercial, de Producción, de Recursos Humanos, de Organización, de Investigación y Desarrollo, y Financiera. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Aplicando los conocimientos teóricos otorgados por la visión de Sainz de Vicuña Ancín, en Redolfi S.R.L. para poder gestionar la nueva línea de productos, será necesario adoptar una

correcta estrategia de marketing para hacerle conocer al consumidor la nueva disponibilidad del producto. Además de las necesidades de investigación y desarrollo e innovación propia, así como la estrategia financiera para poder lograr posicionar la marca en el mercado de forma exitosa. Esta última estrategia es la que planteará “las necesidades financieras para el horizonte del plan estratégico así como las fuentes de financiación que se utilizarán” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

### *Beneficios de la línea estratégica*

Los beneficios obtenidos por la implementación de una nueva marca de distribución, se pueden observar a primera vista en góndolas y es debido a sus bajos precios, los cuales llaman la atención por la diferencia en comparación a las primeras marcas o marcas líderes.

Colombia es uno de los países donde más se comercializa las marcas del distribuidor, por encima de Chile, Argentina, y México, gracias a la relación precio-calidad muchos de los Colombianos han encontrado en las marcas de los supermercados y tiendas de descuento una manera de ahorro para suplir la necesidad de productos de la canasta familiar a bajo costo, uno de estos motivos de ahorro por muchos consumidores puede ser una búsqueda de la economía, debido a que según un informe de la CEPAL de 2017, donde informa que la pobreza y pobreza extrema en Latinoamérica aumentó en un 30.7% en 2016. (Quiceno Tirado, 2020)

El autor continúa explicando los comportamientos de los consumidores en relación a su entorno, evidenciando los beneficios de adoptar una nueva marca. “Los escenarios de incertidumbre económica estimulan a los consumidores a buscar aún más el ahorro y la optimización de los recursos” (Quiceno Tirado, 2020).

Sin embargo las estrategias meramente de precio no funcionan, ya que el consumidor de hoy en día no pide solo un producto, ya que hoy en día esta mayor informado, los supermercados son conscientes de ellos y saben que debe centrar sus esfuerzos en crear experiencia, innovación y diferenciación en los productos ofrecidos, y para mejorar la experiencias de

compra se busca mejorar la visualización de sus productos y la experiencia del recorrido en sus almacenes (Quiceno Tirado, 2020).

### **Capítulo III. Diagnóstico estratégico**

Luego de haber analizado el contexto interno y externo en la industria mayorista de productos alimenticios y haber confeccionado la matriz diagnóstico, se manifestó la existencia de una situación favorable en cuanto a la nueva gran infraestructura del centro de distribución, permitiendo la comercialización de una amplia variedad de productos de las grandes y primeras marcas existentes en el mercado abarcando la mayor cantidad de clientes, a costa de una nueva línea de productos económicos manteniendo la calidad de las marcas líderes (antes mencionada como marca de distribuidor, MDD). Pero a estas condiciones favorables, se oponen ciertas debilidades decisivas con rango de variable de supervivencia, como lo es carecer de un sistema de clasificación por volúmenes o comportamiento de compra, en orden para realizar un seguimiento del consumo de sus clientes. Además de no presentar un área de recursos humanos y realizar escasa publicidad.

Otros factores que atentan con dicha capacidad de acción y desarrollo, es el no contar con un sistema informatizado para la recepción de pedidos, haciendo de ésta un proceso manual, lento y tedioso. A si mismo, la carencia de un proceso de inducción para los nuevos trabajadores, gesta ciertos errores de aprendizaje que podrían ser fácilmente evitados. Sin dejar de lado la ausencia de un área de higiene y seguridad, y análisis de siniestros en el que se pueda realizar la trazabilidad en el tiempo de los mismos.

Por el lado de oportunidades del entorno, cabe mencionar que la disponibilidad de opciones a tomar en cuenta son amplias. Una opción, es el desarrollo de un sistema informático para la recepción de pedidos. Como segunda opción o plan más arriesgado, por el momento de recesión económica del país, es la de invertir en la reconstrucción de la sucursal de autoservicio mayorista en Villa María, ésta sufrió un incendio y apesar de sus buenos resultados, no se logró llevar adelante la reinversión.

Un dato a tener en cuenta es que el acceso a la tecnología de punta, forma parte de un conjunto de elementos los cuales no necesariamente logran diferenciar a una empresa, sino más bien son circunstancias favorables para todos los actores de la industria.

En fin, todas las amenazas previamente destacadas en la matriz, se encuentran ligadas al problema de limitación estructural, a la falta de un área de recursos humanos y mayor inversión en tecnología de la propia empresa.

Es decir que, Redolfi no enfrenta una situación crítica, pero puede lograr una mayor penetración del mercado actual, con nuevos productos económicos y de buena calidad, conquistando y fidelizando nuevos clientes, mejorando sustancialmente las utilidades de la firma.

De esta manera, se hace visible el camino el cual denota que hay que aprovechar las fortalezas de la empresa y esencialmente, su nueva infraestructura de mayor tamaño para lograr lanzar la nueva marca con éxito.

Ya avanzados en el reporte, y con una visión clara de las decisiones a tomar, con justificativos de calificados autores, se puede decir que la nueva línea de productos o marca de distribuidor (MDD) a introducir será, alimento balanceado para perros de calidad premium con precios económicos, comparado a las competencias. En una primera etapa, se realizará solamente en el autoservicio de Río Cuarto como prueba, ya que la fábrica que proveerá el alimento se encuentra en la mencionada localidad. De esta manera, se buscará introducir un nuevo producto, segmentando y seleccionando una porción del mercado geográfico y por tipo de cliente.

#### **Capítulo IV. Plan de implementación**

Para destacar la propuesta profesional con todos sus requisitos, distinciones y pasos a seguir, se busca contar con un eje central de planificación a corto/mediano plazo, teniendo en cuenta un plan estratégico que logre maximizar utilidades. Esto último, se logra utilizando estrategias funcionales, previamente descritas, haciendo hincapié en marketing, investigación y desarrollo e innovación propia.

En la actualidad la empresa A.J. & J.A Redolfi, cuenta con una visión, misión y valores, los cuales se encuentran formulados de forma correcta, haciendo a la compañía factible a largo plazo, por lo tanto se considera que no es necesario una reestructuración de los mismos.

### *Estrategia*

Como guía de la propuesta, se encuentra el plan estratégico actualmente utilizado por la empresa, con mejoras que le permitan ampliar el margen de utilidades. Se lleva a cabo por medio de una integración vertical hacia atrás, brindando una nueva línea de productos para distribuir y comercializar en los autoservicios mayoristas propios.

Un método estratégico de integración hacia la consolidación de una marca propia, mediante la firma de convenios con una fábrica local de alimentos balanceados para mascotas, utilizando la formidable estructura de Redolfi ya preparada para lidiar con ello, teniendo otro enfoque.

### *Objetivo general*

- Aumentar las utilidades anuales en un 60% por medio de la incorporación de una nueva línea de productos para el cuarto trimestre del 2021, a través de un plan estratégico de liderazgo en costos.

Entre el año 2016 y el 2017, hubo una merma de 17% en las utilidades. Por el contrario, del 2017 al 2018 hubo un aumento del 43% en las mismas, es decir una diferencia del 60% teniendo en cuenta el primer y último año de los estados financieros disponibles (2016 al 2018). Analizando la brecha significativa en los datos, fomenta la búsqueda de un nuevo aumento en las utilidades de un 60% o más para el período entre el año 2020 (simulado con los datos del 2018 actualizado por el índice de inflación 2020) hasta finales del 2021 y continuar con ese crecimiento.

El objetivo sería lograr un incremento igual o mayor al 60% en las utilidades netas, lográndolo con el lanzamiento de la nueva línea de productos, contando con calidad premium a precio económico.

Finalmente, es de considerar que por la situación económica actual del mercado, los consumidores que frecuentan los autoservicios Redolfi, son parte del nuevo nicho a atender, tomando como referencia, a la preferencia de compra y consumo en relación a precio/calidad otorgada por una marca de distribuidor en comparación a los altos precios de las marcas líderes en el mercado.

### *Objetivos específicos*

#### *Objetivo n°1*

- Lograr la implementación del plan de liderazgo en costos, que no supere en un 15% de ventas, al 31 de diciembre del 2021.

Entre el 2016 y el 2017, hubo un aumento de 25% en las ventas del rubro de almacén. Del 2017 al 2018 hubo un aumento del 15% del mismo rubro, es decir una reducción del 10% con respecto al año anterior. Observando una tendencia de reducción promedio de un 10% entre los promedios de venta en el rubro.

Como objetivo se prevé recuperar la pérdida en el aumento de las ventas en una proporción entre 10% a 15% para finales del 2021.

Se dará lugar a dicho objetivo, mediante un plan de acción en donde se desarrollarán las tácticas para generar alianzas estratégicas con una fábrica de alimentos balanceados en Río Cuarto. De esta manera, se encarga la manufactura por pedido de un tercero, dueño de los insumos y los medios necesarios para la elaboración del nuevo producto, logrando precios altamente competitivos y negociaciones favorables para ambas compañías, de manera de poder posicionarse en términos de diferenciación y liderazgo en costos ante el nicho deseado.

*Plan de acción n°1*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Terciarización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Aliarse con proveedores de alimentos balanceados	1/01/2021	15/01/2021	Gerente comercial	Gerente general	-	-	Compañía de Alimentos y Cereales S.A.	* ver anexo 1.1
Gestionar nuevas rutas de transporte, de la fábrica al autoservicio	15/01/2021	31/01/2021	Encargado de logística	Gerente general	Camiones	-	-	
Negociar precios exclusivos y competitivos	15/01/2021	31/01/2021	Gerente comercial	Gerente general	-	-	-	
Generar una alianza estratégica entre la fábrica elegida y de exclusividad	15/01/2021	31/01/2021	Gerente comercial	Gerente general	-	-	-	
Gestionar efectivamente la compra del producto fason	1/04/2021	31/12/2021	Gerente comercial	Gerente general	-	\$11.222.000,00	Compañía de Alimentos y Cereales S.A.	* ver anexo 1.2
Adquisición de packaging	1/03/2021	31/03/2021	Gerente comercial	Gerente general	-	\$806.069,40	Compañía de Alimentos y Cereales S.A.	* ver anexo 1.2 y 1.3

*Fuente: Elaboración propia*

*Objetivo n°2*

- Desarrollar estrategias de marketing para generar un buen posicionamiento de la marca en la zona del autoservicio de Río Cuarto, logrando una captación de nuevos clientes en un 30% para finales de diciembre del 2021.

Para dicho objetivo, se procede haciendo uso de un plan de acción, en donde se desarrollarán tácticas basadas en las redes sociales, canales de promoción, publicidades radiales y televisivas. De esta manera, se genera una concientización de la nueva línea de productos, “Redolfi” alimentos balanceados premium para sus perros a precios accesibles. A su vez, contratando una empresa analista de datos, se podrá tomar noción medible para llegar al 30% estipulado de nuevos clientes.

*Plan de acción n°2*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos (mensual)	Terciarización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda, selección y contratación de un community manager para el manejo de redes sociales y publicidad	1/2/2021	31/12/2021	Gerente general	Gerente general	Sueldo	\$34.000,00	-	* ver anexo 2
Desarrollo de redes sociales	1/2/2021	31/12/2021	Community manager	-	Google Ads	\$15.990,00	Google LLC	* ver anexo 3
					Instagram	\$5.000,00	Facebook Business	* ver anexo 4
					Facebook	\$5.000,00	Facebook Business	* ver anexo 4
Publicidad televisiva y radial	1/02/2021	31/12/2021	Community manager	-	Canal 13	\$9.559,00	Imperio Televisión S.A.	* ver anexo 5
					Radio Lola	\$5.000,00	Radio LOLA FM 101.3	* ver anexo 6
Búsqueda, selección y contratación de empresa analista de datos	1/02/2021	31/12/2021	Gerente general	Gerente general	Sueldo	\$120.000,00	D'Ercole, Favio	* ver anexo 7

*Fuente: Elaboración propia*

*Objetivo n°3*

- Implementar un sistema de control de stock mediante el uso de un software, el cual eficiente un 70% los tiempos de recepción y despacho de productos, para finales del primer trimestre del 2021.

Finalmente, el último plan de acción se basa en la incorporación de un nuevo software. Este mismo, se implementa para que organice de forma eficiente y ordenada, la recepción de pedidos que se hizo al proveedor y el despacho de pedidos hacia las sucursales, reduciendo de forma drástica los tiempos de control de los mismos (en la actualidad se controlan manualmente, cortejándose con la lista de pedidos que se hizo previamente) y posibles errores en el proceso, ya que se evitarían los malos entendidos.

*Plan de acción n°3*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Terciarización	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Selección del nuevo software	1/01/2021	10/01/2021	Logística	Gerente general	Desarrollo de software	\$97.000,00	Siso, Gustavo Alberto	* ver anexo 8
Instalación del software	11/01/2021	12/03/2021	-	-	Switch Microtik - Mano de obra, instalación, cableado y configuración Switch Microtik - 2xPC - Licencia SQL Server y Windows 10.	\$341.500,00	Siso, Gustavo Alberto	* ver anexo 8
Diseño y rediseño de los procesos administrativos	1/02/2021	12/03/2021	Gerente general	Gerente general	-	-	-	
Capacitación al nuevo software y proceso	12/03/2021	1/04/2021	-	-	-	-	Siso, Gustavo Alberto	* ver anexo 8
Monitoreo en tiempo real y control a lo largo del tiempo	1/04/2021	31/12/2021	Encargado de despacho	Logística	-	-	-	

*Fuente: Elaboración propia*

## Diagrama de GANTT

ACTIVIDADES	Cronogramas de tareas																	
	Período		Cantidad de días	Duración del plan de acción														
	Inicio	Fin		2021														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Plan de acción 1</b>																		
Aliarse con proveedores de alimentos balanceados	1/01/2021	15/01/2021	14	■	■													
Gestionar nuevas rutas de transporte, de la fábrica al autoservicio	15/01/2021	31/01/2021	16			■	■	■	■									
Negociar precios exclusivos y competitivos	15/01/2021	31/01/2021	16			■	■	■	■									
Generar una alianza estratégica entre la fábrica elegida y de exclusividad	15/01/2021	31/01/2021	16			■	■	■	■									
Gestionar efectivamente la compra del producto fason	1/04/2021	31/12/2021	274														■	■
Adquisición de packaging	1/03/2021	31/03/2021	30														■	
<b>Plan de acción 2</b>																		
Búsqueda, selección y contratación de un community manager para el manejo de redes sociales y publicidad	1/02/2021	31/12/2021	333					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de redes sociales	1/02/2021	31/12/2021	333					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad televisiva y radial	1/02/2021	31/12/2021	333					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda, selección y contratación de empresa analista de datos	1/02/2021	31/12/2021	333					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Plan de acción 3</b>																		
Selección del nuevo software	1/01/2021	10/01/2021	9	■	■													
Instalación del software	11/01/2021	12/03/2021	60		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseño y rediseño de los procesos administrativos	1/02/2021	12/03/2021	39				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación al nuevo software y proceso	12/03/2021	1/04/2021	20														■	■
Monitoreo en tiempo real y control a lo largo del tiempo	1/04/2021	31/12/2021	274														■	■

Fuente: Elaboración propia. A partir de la semana 14 en adelante, los datos se mantienen constantes hasta la semana 52, fecha 31/12/2021 (en Anexo 9 se puede ver el diagrama completo).

*Cash Flow proyectado*

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: A.J. & J.A Redolfi		
	2021	2022
<b>INGRESOS</b>		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 474.779.038	\$ 645.224.712
Utilidad generada (solo por ventas fason)	\$ 20.778.000	\$ 28.237.302
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 495.557.038	\$ 673.462.014
<b>EGRESOS</b>		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 372.098.750	\$ 505.682.201
Gastos de Comercialización	\$ 16.937.555	\$ 23.018.137
Gastos Administrativos	\$ 11.420.563	\$ 15.520.545
Gastos Financieros	\$ 58.810.582	\$ 79.923.581
Otros Egresos	\$ 1.319.043	\$ 1.792.579
Plan de acción 1	\$ 12.028.069	\$ 16.346.146
Plan de acción 2	\$ 940.039	\$ 1.378.825
Plan de acción 3	\$ 438.500	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 473.993.101	\$ 643.662.014
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 21.563.937	\$ 29.800.000
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 7.547.378	\$ 10.430.000
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 14.016.559	\$ 19.370.000

*Fuente: Elaboración propia*

Para una correcta interpretación de las tablas, se destaca la actualización de los datos analizados en el estado financiero, a través del índice de inflación anual correspondiente al flujo de su mismo período, como se detalla en la siguiente tabla.

Plan de Acción 1	2021	2022
Aliarse con proveedores de alimentos balanceados	\$0,00	\$0,00
Gestionar nuevas rutas de transporte, de la fábrica al autoservicio	\$0,00	\$0,00
Negociar precios exclusivos y competitivos	\$0,00	\$0,00
Generar una alianza estratégica entre la fábrica elegida y de exclusividad	\$0,00	\$0,00
Gestionar efectivamente la compra del producto fason	\$11.222.000,00	\$15.250.698,00
Adquisición de packaging	\$806.069,40	\$1.095.448,31
Total	\$12.028.069,40	\$16.346.146,31

Plan de Acción 2	2021	2022
Búsqueda, selección y contratación de un community manager para el manejo de redes sociales y publicidad	\$374.000,00	\$554.472,00
Desarrollo de redes sociales	\$285.890,00	\$423.844,92
Publicidad televisiva y radial	\$160.149,00	\$237.428,17
Búsqueda, selección y contratación de empresa analista de datos	\$120.000,00	\$163.080,00
Total	\$940.039,00	\$1.378.825,09

Plan de Acción 3	2021	2022
Selección del nuevo software	\$97.000,00	\$0,00
Instalación del software	\$341.500,00	\$0,00
Diseño y rediseño de los procesos administrativos	\$0,00	\$0,00
Capacitación al nuevo software y proceso	\$0,00	\$0,00
Monitoreo en tiempo real y control a lo largo del tiempo	\$0,00	\$0,00
Total	\$438.500,00	\$0,00

Ingresos 2018	\$ 318.857.648
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421
Otros costos de venta	\$ 102.468.794
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121
Gastos Financieros	\$ 39.496.697
Otros Egresos	\$ 885.858

Tabla 1: Inflación (REM) / Octubre 2020	2020		2021		2022	
	35,8%	1,358	48,9%	1,489	35,9%	1,359

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ 10/11/2020	36%

*Fuente: Elaboración propia*

Tal como se plantea al inicio del plan de implementación, se espera alcanzar un incremento entre 10% a 15% de las ventas de mercadería del 2020 (ventas 2018 actualizada por el índice de inflación 2020) para fines de 2021 por medio de una nueva línea de productos, a través de la venta de alimento balanceado para perros, utilizando el producto tercerizado (fason) de Compañía de Alimentos y Cereales S.A. con base en Río Cuarto.

Inversión a realizar	- \$13.406.608,40
Flujo del período 1	\$14.016.559,05
VAN	\$609.950,65
TIR	5%
ROI	
Beneficios	\$20.778.000,00
Costos	\$13.406.608,40
ROI	55%

Utilidad 2021	\$14.016.559,05
Utilidad 2020 (utilidad 2018 actualizada por el índice de inflación 2020)	\$8.413.538,04
Diferencia	\$5.603.021,01
Porcentaje de la diferencia	67%
Ventas 2021	\$495.557.037,54
Ventas 2020 (ventas 2018 actualizada por el índice de inflación 2020)	\$433.008.685,69
Diferencia	\$62.548.351,86
Porcentaje de la diferencia	14%

*Fuente: Elaboración propia*

Analizando los datos, se puede observar que se logra un aumento de 14 puntos en el porcentaje de las ventas para finales del 2021, siguiendo al pie de la letra el plan de acción nº1.

Las utilidades aumentaron a una razón de 67% anual con respecto al 2020, generando una diferencia positiva de \$5.603.021,01.

Se estipula que el incremento en las ventas y utilidades para esta nueva línea de producto, se obtenga con la implementación de un sistema de control de stock mediante el uso de un software, el cual eficientice los tiempos de recepción y despacho de los productos.

El retorno de inversión (ROI) cuando el ingreso es de \$20.778.000,00 y la inversión es de \$13.406.608,40 es igual a 55%. Es decir que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$1,55 pesos de retorno.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

Luego de realizar un exhaustivo análisis del entorno de la compañía A.J. & J.A Redolfi, se puede concluir en que la empresa, no presenta grandes problemáticas que imposibiliten la tarea de lograr resultados financieros positivos a fin de cada cierre. Pero al mismo tiempo, revela ciertas falencias que al ser mejoradas, podrían representar un cambio importante en la forma de trabajo a nivel de eficientizar los tiempos del mismo.

Por otro lado, la firma goza de una planificación estratégica detallada, la cual continúa siendo exitosa, no obstante con la posibilidad de aumentar sus ingresos con dicha herramienta teniendo otro enfoque. Es por ello, que se implementó un plan estratégico de integración vertical hacia atrás, ofreciendo una línea propia de alimento balanceado para perros, utilizando la distribución y venta en los autoservicios mayoristas ya establecidos. En la primera etapa, realizado solamente en el autoservicio de Río Cuarto como prueba, ya que la fábrica que provee el fason se encuentra en la mencionada localidad. De esta manera, se logra un nuevo producto, segmentando y seleccionando una porción del mercado geográfico y por tipo de cliente.

Se observa así, que el plan estratégico de integración vertical resulta beneficioso para la compañía en términos de liderazgo en costos, de penetración de mercado y de un retorno a la inversión bajo, debido a los altos costos de implementación del modelo, sin embargo esto lo

logra con un bajo riesgo y a corto plazo. Si el plan resulta efectivo al plazo pactado, se podría proyectar a una ampliación de los productos ofrecidos dentro de la línea de alimentos balanceados con diferentes calidades de alimentos y hasta la incorporación de alimento para gatos.

Para una correcta aplicación de este plan y para poder maximizar las utilidades de este nuevo producto en el negocio, es necesario que sigan los lineamientos establecidos estratégicamente, siempre imponiendo costos bajos de venta y calidad superior, e impulsando el crecimiento de esta nueva línea de productos mediante estrategias de marketing agresivo, que permitan a largo plazo un aumento de la rentabilidad, y un mejor posicionamiento de la marca en el sector.

Como recomendación, se sugiere lograr un área de recursos humanos que le agregue valor a la empresa, contratando trabajadores idóneos en lo que se necesite y teniendo una formalidad para la contratación de los mismos. Además, se genera una gestión adecuada de los mismos, es fundamental contar con esta área, ya que el recurso más importante de la empresa son los miembros que la conforman. De esta manera, se espera una mejora en el clima de trabajo y por ende, contribuye a una mejor producción del equipo y que estén más comprometidos con el puesto de trabajo y el negocio. Como resultado, se obtiene una mejora en la satisfacción de los clientes.

Para finalizar, no se puede dejar de lado el contexto económico actual del país, en el que por falta de poder adquisitivo de los ciudadanos, los productos económicos y de marca propia toman mayor relevancia para el hoy y para un futuro de incertidumbre “La decisión de compra por parte del consumidor en las marcas propias, está fuertemente ligada al precio y calidad donde las personas ven en las marcas propias una opción económica para aliviar sus gastos” (Quiceno Tirado, 2020).

## Bibliografía

- Castelló Martínez, A. (2013). La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 6(2), 381-405. [https://doi.org/10.5209/rev\\_PEPU.2012.v6.n2.41222](https://doi.org/10.5209/rev_PEPU.2012.v6.n2.41222)
- Santamaría Ruiz, C. (1 de agosto de 2020). *El mercado de las marcas blancas en Argentina*. Buenos Aires: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.
- Argentina.gob.ar. (2020). *Precios Cuidados*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>
- Delfino, E., & Martín, M. (2012). *El hombre del camión: Hugo Moyano. La historia secreta del sindicalista más poderoso de la Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Casparri, M. T., Corfield, K., Alra, J., & López Franz, F. (2019). Una aproximación al estudio de los determinantes de las fluctuaciones reales de la macroeconomía Argentina. *Revista de investigación en modelos matemáticos aplicados a la gestión y la economía*, 16.
- Banco Central de la República Argentina. (2020). *Informe de Política Monetaria: Agosto de 2020*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar).
- Banco Central de la República Argentina. (25 de Junio de 2020). *Más financiamiento para MiPyMEs y nueva línea de inversión*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/coronavirus-bcra-nuevos-creditos-mipymes.asp>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas: Junio 2020*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Marcelo Costanzo.

Argentina.gob.ar. (2 de Abril de 2020). *SIGEN controlará la comercialización online de supermercados y mayoristas*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sigen-controlara-la-comercializacion-online-de-supermercados-y-mayoristas>

Puelles Perez, J. A., & Puelles Gallo, M. (2011). Las Marcas de Distribuidor y las crisis económicas. Comportamiento y retos de futuro. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 293-302.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC EDITORIAL.

Quiceno Tirado, E. A. (2020). Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. *Impacto de las marcas propias en los supermercados*. Medellín.

Compañía de Alimentos y Cereales S.A. (2020). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.companiadealimentos.com.ar>

Glassdoor. (28 de Octubre de 2020). *Sueldos para Community Manager*. Obtenido de Glassdoor: [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-community-manager-sueldo-SRCH\\_IL.0.7\\_IM959\\_KO8.25.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-community-manager-sueldo-SRCH_IL.0.7_IM959_KO8.25.htm)

Google LLC. (28 de Octubre de 2020). Establece un presupuesto adecuado para tu negocio. Obtenido de Google Ads: [https://ads.google.com/intl/es-419\\_ar/getstarted/pricing/?subid=ar-es-ha-awa-bk-c-cor!o3~Cj0KCCQjwreT8BRDTARIsAJLI0KIA2rvoOmsRZmvF5ITMcazoT6DXIP2qFjLCbXbqQoNNuhQ\\_gjMJZ3caAk3IEALw\\_wcB~78045487629~kwd-94527731~6518825486~435570597256&gclid=Cj0KCCQjwreT8BRDTAR](https://ads.google.com/intl/es-419_ar/getstarted/pricing/?subid=ar-es-ha-awa-bk-c-cor!o3~Cj0KCCQjwreT8BRDTARIsAJLI0KIA2rvoOmsRZmvF5ITMcazoT6DXIP2qFjLCbXbqQoNNuhQ_gjMJZ3caAk3IEALw_wcB~78045487629~kwd-94527731~6518825486~435570597256&gclid=Cj0KCCQjwreT8BRDTAR)

Facebook Business. (28 de Octubre de 2020). *Crea un anuncio*. Obtenido de <https://es-la.facebook.com/business/ads>

Banco Central de la República Argentina. (Octubre de 2020). *Publicaciones estadísticas*. Obtenido de Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) / Octubre 2020: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201030%20Resultados%20web.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (10 de Noviembre de 2020). *Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

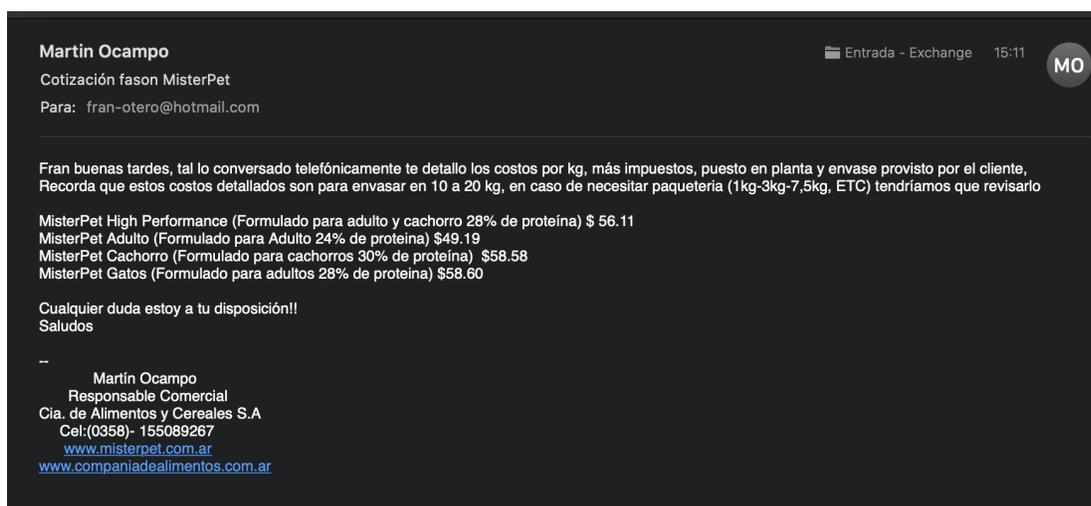
## Anexos

### Anexo 1.1



Fuente: *Compañía de Alimentos y Cereales S.A. (2020).*

### Anexo 1.2



Fuente: *Ocampo Martin. Responsable comercial en Compañía de Alimentos y Cereales S.A. (28 de Octubre de 2020).*

<b>PRESUPUESTO MISTER PET FASON</b>	<b>Costo por KG</b>	<b>Costo por 20KG</b>	<b>Costo por 10000 bolsas de 20KG</b>
Mister Pet High Performance FASON	\$56,11	\$1.122,20	\$11.222.000,00
<b>PRECIOS DE VENTA AL CONSUMIDOR FINAL</b>	<b>Costo por Bolsa</b>	<b>Costo por 10000 bolsas</b>	
Redolfi High Performance x20kg	\$3.200,00	\$32.000.000,00	
<b>Utilidad</b>	<b>\$20.778.000,00</b>		
<b>PRESUPUESTO DE BOLSAS</b>	<b>Costo por 10000 bolsas</b>	<b>Dolar oficial 19/11/20</b>	<b>Total</b>
PE Bco+Pet Met+Pet Cr	\$0,942	\$85,57	\$806.069,40

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 1.3

Logística  
RV: PRECIOS  
Para: Francisco Otero

Piovanotto Mauricio  
Logística y compras  
Cia. de Alimentos y Cereales S.A  
Cel:(0358)- 155083958  
[www.misterpet.com.ar](http://www.misterpet.com.ar)  
[www.companiadealimentos.com.ar](http://www.companiadealimentos.com.ar)

De: Sebastian Gonzalez [[mailto:sgonzalez@polinoa.com](mailto:mailto:sgonzalez@polinoa.com)]  
Enviado el: martes, 28 de julio de 2020 05:36 p.m.  
Para: Logística <[logistica@companiadealimentos.com.ar](mailto:logistica@companiadealimentos.com.ar)>  
CC: Baralis Martin <[mbaralis@companiadealimentos.com.ar](mailto:mbaralis@companiadealimentos.com.ar)>; Karina Sandonato <[ksandonato@polinoa.com](mailto:ksandonato@polinoa.com)>  
Asunto: PRECIOS

Mauricio buen día  
Te paso los precios , donde el directorio me pide que les informe que estamos absorbiendo los aumentos de materia del 7% en Julio y el que viene del 7 % para agosto más las paritarias de Julio en lo que es mano obra.  
Es un esfuerzo y espero sea de utilidad ..... estos altibajos en los costos hizo que demoráramos en pasarte precios hasta decidir como acompañarlos.  
Nos hablamos  
Saludos

CIA. DE ALIMENTOS Y CEREALES					ANTERIOR	PARA 40.000 BLS
Cod Produc	Marca	Tamaño de Estructura	GRS.		Precio US\$ / millar	Precio US\$ / millar
PT010765	Capitan	15	PEBco + Pet Cr	127,25	540,99	525
PT009996	Capitan	22	PE BCO + Pet Cr	160,33	694,41	685
pt010769	Cacique	15	PE Cr+Pet Met+Pet Cr	132,41	689,5	670
PT010594	Cacique Nahuel	22	PE Bco+Pet Met+Pet Cr	180,90	942,00	859,00
PT010646	WENUY	15	PE Bco + Pet Cr	127,25	540,99	525,00
PT010647	WENUY	22	PE BCO + Pet Cr	160,33	694,41	685,00
PT010685	Wenuy Gatos	10	PE Bco + Pet Cr	72,67	378,00	359,00

Hoja1 + Promedio: 500,975 Recuento: 7 Suma: 2003,9 100%

Libre de virus. [www.avast.com](http://www.avast.com)

PRECIO CIA  
ALIME...UL.xlsx

Fuente: Piovanotto Mauricio. Responsable del área de logística y compras en Compañía de Alimentos y Cereales S.A. (28 de Octubre de 2020).

## Anexo 2



Fuente: Glassdoor. (28 de Octubre de 2020).

## Anexo 3

 **Google Ads** | Nueva campaña

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

Seleccionar una opción de presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▼

**395 ARS** al día de media · 12.008 ARS al mes como máximo

Recomendación personalizada ⓘ

**526 ARS** al día de media · 15.990 ARS al mes como máximo ✓

**702 ARS** al día de media · 21.341 ARS al mes como máximo

Fuente: Google LLC. (28 de Octubre de 2020).

Anexo 4

The screenshot displays the Facebook Business interface for configuring an advertisement campaign. The breadcrumb trail at the top reads: Impulso de MARCA > Promoción ALIMENTO BALANCEADO REDOLFI > 1 Anuncio. The interface is divided into several sections:

- Nombre del conjunto de anuncios:** Promoción ALIMENTO BALANCEADO REDOLFI.
- Definición del público:** Includes a gauge showing 'Específico' vs 'Amplio' and 'Alcance potencial: 33.000.000 personas'. A note states: 'Tu selección de público es relativamente amplia.'
- Resultados diarios estimados:** Shows 'Alcance' of 9,7K - 28K. A note explains: 'La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido y los datos del mercado. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado. ¿Te resultaron útiles estas estimaciones?'
- Presupuesto y calendario:**
  - Presupuesto:** Presupuesto total: \$5.000,00 ARS.
  - Calendario:**
    - Fecha de inicio: 31/10/2020, 19:40 (Hora de Buenos Aires).
    - Finalización: 30/11/2020, 19:40 (Hora de Buenos Aires).
- Público:**
  - Crear público / Usar público guardado.
  - RÍO CUARTO + 50 km a la redonda**
  - Lugar - Viviendo en:** Argentina: Ciudad de Río Cuarto Córdoba
  - Edad:** 20 - 60
  - Personas que coinciden con:** Intereses: Raza de perro, Anexo: Razas de gatos, Gatos, Perros, Nutrición animal, Alimentos para mascotas o Mascotas.
  - Editar
- Ubicaciones:**
  - Feed:** Aumenta la visibilidad de tu negocio con anuncios en las noticias. Includes checkboxes for: Sección de noticias de Facebook (checked), Feed de Instagram (checked), Facebook Marketplace (checked), Feeds de videos de Facebook (unchecked), Columna derecha de Facebook (unchecked), Sección 'Explorar' de Instagram (unchecked), Bandeja de entrada de Messenger (unchecked).
  - Stories:** Cuenta una historia visual y atractiva por medio de anuncios verticales envolventes en pantalla completa. Includes checkboxes for: Facebook Stories (checked), Instagram Stories (checked), Messenger Stories (unchecked).
  - Instream:** Capta la atención de las personas rápidamente mientras miran videos. (checked).
- Messenger Stories:** A preview card for 'Jasper's Market' showing a pizza. Text below reads: 'Recomendamos usar imágenes o videos con formato vertical en pantalla completa (9:16)'. Includes a 'Learn More' link.

Fuente: Facebook Business. (28 de Octubre de 2020).

## Anexo 5

**PLAN DE COMERCIALIZACIÓN 2020****PACK TRIMESTRAL**

60" TELEDIARIO 7HS

60" TELEDIARIO 13HS

60" TELEDIARIO 21HS

90" SEGUNDOS FÍN DE SEMANA O TARDE SEMANAL DE HASTA LAS 19HS.

Total: **270"**

Costo: \$23.700+iva.

**PACK SEMESTRAL**

60" TELEDIARIO 7HS

60" TELEDIARIO 13HS

60" TELEDIARIO 21HS

180 SEGUNDOS FÍN DE SEMANA O TARDE SEMANAL DE HASTA LAS 19HS.

Total: **360"**

Costo: \$23.700+iva.

*Fuente: Imperio Televisión S.A. (28 de Octubre de 2020).*

## Anexo 6

**PRÉSUPUESTO - ALIMENTOS BALANCEADOS REDOLFI S.R.L**

**PROPUESTA PUBLICITARIA**

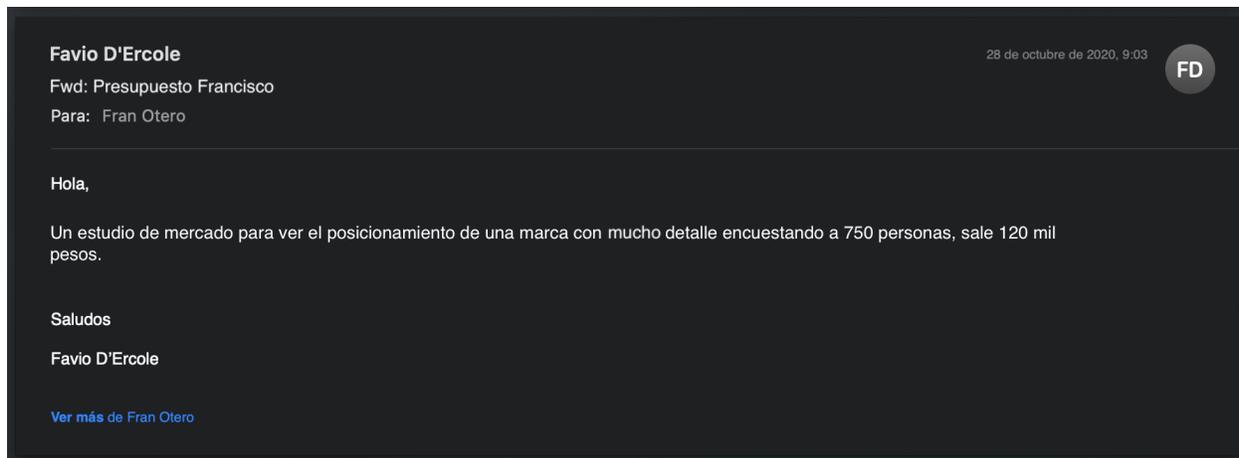
**PACK TRIMESTRAL - Estandar**  
8 Salidas diarias de lunes a viernes (Bonificación de sábados y domingos)  
**COSTO: \$15.000.**

**PACK TRIMESTRAL - Focalizada (horarios más activos)**  
8 Salidas diarias de lunes a viernes de 09:00hs a 21:00hs  
**COSTO: \$18.000.**

Presupuesto válido dentro de 15 días

*Fuente: Sociedad Radio y Televisión LTD. (28 de Octubre de 2020).*

*Anexo 7*



*Fuente: D'Ercole, Favio. Licenciado en Economía egresado en la Universidad Nacional de Río Cuarto. Consultor independiente especialmente en el campo de la Estadística y Econometría, Desarrollo Económico, Organización Industrial y Economía en general. (28 de Octubre de 2020).*

## Anexo 8

Río Cuarto, 27 de Octubre de 2020

### PRESUPUESTO INSTALACION CONTROL DE DEPOSITOS DE MERCADERIAS

#### ADMINISTRACION SIMPLE DE DEPOSITOS

##### Procedimientos Operativos

- Ingreso de Artículos al depósito (Emisión de reporte de ingreso para firmar por duplicado)
- Egreso de Artículos del depósito con destino final a otro depósito o a un cliente. (Emisión de reporte de Egreso para firmar, por duplicado).

##### Reportes Varios

- Stock en cada depósito valorizado.
- Auditorias de eventos de movimientos entre depósitos
- Cantidades de Ingreso y/o Egreso por cada código de artículo (Estadísticas).
- Reporte de stock por cantidad y lote, para auditorias contables (internas o externas).

##### Definición de Tablas

- Tabla de Usuarios
- Tabla de Artículos
- Tabla de Depósitos
- Tabla de Eventos

##### Lenguaje y Motor

- Desarrollado en Genexus 16, con motor de bases de datos SQL Server 2012, para 20 usuarios como máximo.

##### Requerimientos técnicos

- Switch Mikrotik (\$19.500) (Armado VPN).
- Mano de obra instalación cableado y configuración Switch Mikrotik (\$32.000).
- Una PC con Sql Server 2012 instalado, con 8 MB de RAM y un HD de 1 Tera, Procesador i7 o mayor. (\$185.000)
- PC de estación (las que se requieran), con Windows 10, 4 MB de RAM, disco de 500GB o mayor, con procesador i5 o mayor. (\$105.000)
- 1 Licencia SQLServer
- 1 Licencia Windows 10

##### Presupuesto desarrollo Software

- Pesos \$97.000.
- Duración de la oferta 30 días.
- Tiempo de instalación 60 días.



GUSTAVO ALBERTO SISO  
Matrícula. 1096 C.P.C.I.P.C.

*Fuente: Siso, Gustavo A. (27 de Octubre de 2020).*

