

# **Trabajo Final de Grado**

## **Licenciatura en Administración**

### **La planificación estratégica como instrumento esencial en el core de una organización: A.J. & J.A. Redolfi**



**Nombre y apellido: Juliana Baigorri**

**DNI: 34974106**

**Legajo: VADM17643**

**Ciudad de Córdoba**

**\_\_ de \_\_\_\_, 2020**

## **Resumen**

El presente trabajo está dirigido a empresas del sector de comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, limpieza, entre otros, tomando el caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

El core de trabajo muestra principalmente la importancia de la existencia de la planificación estratégica para poder dirigir los objetivos hacia la misión y visión de la empresa, optimizar los recursos a utilizar, y así poder generar una ventaja competitiva eficiente.

Se realiza una investigación de casos de éxito, un análisis exhaustivo tanto externo como interno de la organización, estableciendo puntos fuertes y débiles, se aplican herramientas de análisis más específicas; en conjunto se realiza un marco teórico el cual muestra la relevancia e importancia de la planificación estratégica llegando a un diagnóstico específico de la empresa, para así poder realizar un plan de implementación el cual busca mejorar los resultados y la rentabilidad de ésta. Para finalizar, se redactaron las conclusiones y recomendaciones del caso.

Palabras clave: Planificación estratégica, estrategias, procesos internos, clientes, rentabilidad.

## **Abstract**

This work is aimed at companies in the marketing and wholesale distribution sector of food, refrigerated products, beverages, cleaning, among others, taking the case of the company A.J. And J.A. Redolfi S.R.L.

The core work mainly shows the importance of the existence of strategic planning to be able to direct the objectives towards the mission and vision of the company, optimize the resources to be used, and thus be able to generate an efficient competitive advantage.

An investigation of successful cases is carried out, an exhaustive analysis both external and internal of the organization, establishing strengths and weaknesses, more specific analysis tools are applied; together, a theoretical framework is made which shows the relevance and importance of strategic planning, reaching a specific diagnosis of the company, in order to carry out an implementation plan which seeks to improve its results and profitability. Finally, the conclusions and recommendations of the case were drawn up.

Keywords: Strategic planning, strategies, internal processes, clients, profitability.

## Índice

<b>Índice de figuras</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Análisis de situación</b>	<b>7</b>
<b>Descripción de la situación</b>	<b>7</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>21</b>
<b>Diagnóstico y discusión</b>	<b>25</b>
<b>Propuesta</b>	<b>27</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>35</b>
<b>Referencias</b>	<b>37</b>
<b>Anexo</b>	<b>42</b>

## Índice de figuras

<b>Cuadro I: Cadena de valor</b>	<b>15</b>
<b>Cuadro II: Matriz FODA</b>	<b>17</b>
<b>Cuadro III: Matriz BCG</b>	<b>19</b>
<b>Cuadro IV: Presupuesto 1</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro V: Presupuesto 2</b>	<b>31</b>
<b>Cuadro VI: Presupuesto 3</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro VII: Presupuesto 4</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro VIII: Acciones</b>	<b>33</b>

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Ubicada en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye variadas marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. ([Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020](#))

La empresa nació en 1959. Dos hermanos compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron *Redolfi Hermanos*. Con el pasar de los años, cada uno decidió seguir un camino diferente, uno con el negocio original y el otro con el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista. De esta manera, se conformó inicialmente *Alonso J. & José A. Redolfi Sociedad de Hecho*. ([Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020](#))

Finalmente, en el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como *Alonso J. y José A. Redolfi*, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. Además, unos años más tarde, se constituyó una nueva sociedad denominada *Distribuidora Redolfi S.R.L.*, dedicada a la distribución de helados y productos congelados de diferentes marcas. ([Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020](#))

A través de los años, la organización fue creciendo e incrementando el número de empleados, clientes, utilitarios. En la actualidad, la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada y amplia, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz como Hellmann's, Ades, Knorr. Asimismo, la empresa comercializa productos de otras grandes empresas como Unilever Argentina, Arcor, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson y Johnson, Kodak, entre otras. ([Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020](#))

### *Breve descripción de la problemática*

A.J. & J.A. Redolfi, es una empresa que viene en crecimiento con el paso de los años. A pesar de esto, la organización todavía tiene falencias. La finalidad de este reporte de caso es resolver el problema que tiene Redolfi: la pérdida de rentabilidad a causa de no tener una planificación estratégica desarrollada. Lo cual es una desventaja competitiva para la empresa, afecta al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, y genera efectos, entre los que se pueden destacar internamente que no posee un área de RRHH para la liquidación de sueldos, la selección del personal (si se precisa un cargo de alta responsabilidad la búsqueda se realiza mediante diarios), tampoco hay un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que trae una serie de inconvenientes para los empleados que ya trabajan en la organización. Además, el ascenso de los empleados es por antigüedad y no por mérito, lo que conlleva desconocimiento de actividades o puestos. También existe una débil cultura organizacional y una escasa comunicación interna, lo cual es esencial para aumentar el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales.

Una de las cosas para remarcar es que, si bien quieren lograr la preferencia de los clientes y liderar el mercado, no poseen planes de acción determinados para lograr estos objetivos. No cuentan con estrategias de publicidad planificada, sólo patrocinan eventos y equipos deportivos. Agregado a esto, los clientes que los conocen, lo hacen desde hace muchos años, lo que sería positivo renovar la cartera de clientes incorporando nuevos, fidelizando los antiguos clientes.

Referido a lo externo, no cuentan con tecnología para actividades clave, como un software de gestión de stock (con código de barras) para la recepción de mercadería, lo que facilitaría y aceleraría este proceso, resolvería la logística, recepción, almacenamiento y despacho de productos. Además, en lo que refiere a sistemas, tampoco cuenta con un sistema informático para el control de inventarios.

En lo que refiere a la pandemia presente en este 2020, facilitaría el proceso de ventas el armado de un e-commerce, lo que daría un orden a la empresa en cuanto a pedidos, y autogestión a los compradores.

#### *Resumen de antecedentes*

Es de primordial importancia realizar estudios de casos relacionados con la estrategia que se quiere aplicar, ya que se presenta como una herramienta clave para el conocimiento del área.

- [León \(2012\)](#), en su tesis previa a la obtención del título de ingeniera en administración, plantea la planificación estratégica de marketing de una empresa de producción y comercialización: Parísquito S.A., una empresa del rubro textil. El objetivo general es elaborar un plan estratégico de marketing, aplicado a esta empresa, con el fin de fidelizar a sus clientes actuales e incrementar su participación de mercado y consecuentemente su rentabilidad. Este trabajo aporta información al TFG, ya que al centrarse en el estudio del mercado en el cual se desenvuelve, permite, mediante la información circundante que obtiene y sus análisis técnicos, determinar y recomendar la adopción de estrategias para la consecución de los objetivos, en la búsqueda de maximizar la rentabilidad de la organización de forma eficaz y eficiente.

- [Bayona \(2017\)](#), realizó una investigación titulada *“Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en el área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017”*, la cual ha permitido mejorar la gestión de procesos del área de almacén de la empresa, ésta se dedica a la distribución y comercialización de útiles escolares, material de oficina, papelería y bazar en la ciudad de Trujillo, Perú. Particularmente destaca que el principal factor de crisis de las empresas distribuidoras recae en la falta de un plan estratégico. Este trabajo aporta información valiosa en contenido para el TFG ya que se aplican algunas herramientas iguales o similares a lo que se va a aplicar en el presente reporte, como el análisis de la cadena de valor y las fuerzas de Porter, la matriz FODA, análisis interno y externo, entre otros.

- [Aguilar \(2016\)](#), en su trabajo *“Análisis del plan estratégico aplicado por la empresa Mc Donalds y su impacto en la gestión empresarial”*, muestra la importancia del planeamiento estratégico aplicado a una de las empresas que hasta ahora se encuentra en la cúspide a nivel mundial, destaca como punto fuerte de la empresa la relación de calidad y precio de sus productos ofertados al cliente. Como puntos clave, se pueden destacar las estrategias genéricas, liderazgo de costo y diferenciación en precios, además de estrategias de integración hacia adelante en cuanto al control de sus franquicias, y hacia atrás referente a la cadena de valor y proveedores. Es importante, además, destacar las estrategias de penetración en el mercado, ya que se encuentra en numerosas partes del mundo. Este trabajo servirá al TFG, ya que Mc Donald's es una empresa de ejemplo de éxito y además de gestión y administración de sus recursos.

- Para [Kotler y Armstrong \(2013\)](#), la planeación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing. Afirman que toda organización debe tener un plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo, que siga una misma línea según la situación de la misma, sus recursos, sus oportunidades y objetivos. Esta definición aporta sentido al TFG, ya que es una guía para saber a dónde se quiere llegar y qué se necesita.

La realización de este tipo de estudios generará mejores herramientas e instrumentos ocasionando resultados positivos y apreciables de forma cuantificable.

#### *Relevancia del caso*

Es importante realizar una planificación estratégica en A.J. & J.A. Redolfi, ya que contribuye a que toda la empresa esté organizada, alineadas las capacidades internas con las demandas externas de su entorno, proporciona un marco real para que los miembros de la organización comprendan y evalúen la situación de la organización. También contribuye a que los equipos sean suficientemente efectivos y productivos para evaluar las decisiones interfuncionales que permitan alcanzar con éxito los objetivos estratégicos.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Las problemáticas que se observan estropean el funcionamiento de la organización. Así es que cuando se incorpora un nuevo empleado a la organización no existe un manual de inducción, el cual facilita el aprendizaje de las tareas y actividades de la organización, asimismo colaboraría a la no interrupción del trabajo de los empleados actuales.

Agregado a esto, tampoco existe un proceso de reclutamiento y selección de empleados, el cual es importante porque tener un personal apto para la operación constituye un punto clave debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo para hacer de la compañía una organización competitiva. Para lograr esto, se requiere tecnología, calidad y eficiencia, y para adquirirlo lo más importante es contar con el personal adecuado.

La empresa cuenta con escasa tecnología, la cual es un recurso fundamental y una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas, cobranzas, capacitación, entre otras.

Las organizaciones como sistemas abiertos, se relacionan con diferentes entes y factores, y desarrollan su actividad productiva en conjunto a su actividad comercial en un entorno específico. Comprender el entorno en donde se desenvuelve la organización es de vital importancia, ya que las organizaciones no son autosuficientes, sino que para vivir, requieren de un permanente flujo e intercambio con las fuerzas que integran el ambiente externo.

Para ello es pertinente realizar un *análisis PESTEL*, es decir, identificar los factores, que, desde la perspectiva del sistema económico y social general, influyen de alguna manera a la organización.

### *1. Factores Políticos*

Con el contexto actual de la pandemia del COVID-19, según DNU N°297/2020, la industria de alimentos y bebidas declarada esencial, queda exceptuada del aislamiento social, preventivo y obligatorio. Además, también exceptuó el reparto a domicilio de alimentos, productos de higiene, de limpieza y otros insumos de necesidad. El Gobierno actual estableció permisos para la circulación para las personas incluidas en este tipo de actividades. ([Gobierno de la Nación Argentina, 2020](#)). Por lo cual, esta industria no se ve tan afectada por



la pandemia, siempre y cuando, tanto las empresas, los trabajadores y los clientes cumplan con los protocolos establecidos por el Gobierno.

## *2. Factores Económicos*

Para los primeros meses del año 2020, el INDEC relevó una inflación del 15,8% y confirmó su carácter regresivo. Si bien, los precios de la economía son los mismos para todos, lo que cambia es el peso que cada categoría de productos tiene en el consumo habitual de las familias, así es como en los segmentos de menores recursos, se gasta casi la totalidad de los ingresos en alimentos y bebidas y servicios públicos. Según los datos relevados, los alimentos y bebidas acumularon entre enero y julio una suba promedio del 18,7%. ([Lafuente, 2020](#))

Con una inflación tan elevada, todos los sectores de la economía se ven afectados. Particularmente, la industria del sector de comercialización y distribución se ve afectada con costos elevados, y en los márgenes de ganancia que cada vez son menores. Respecto a esto, en la actualidad existe un congelamiento de precios en los supermercados mayoristas y autoservicios que mantiene el Gobierno desde marzo en más de 2300 artículos de alimentos, bebidas, artículos de tocador y limpieza; este decreto obliga a los empresarios a mantener los precios; si no cumplen, pueden tener sanciones de multa y/o clausura. ([Jueguen, 2020](#))

Esta difícil situación provoca desabastecimiento de productos en los supermercados, mayoristas y almacenes, genera riesgos de cierres y pérdida de fuentes de trabajo. A lo que se suman las complicaciones que se presentan en materia de logística por la pandemia de Covid-19 y el actual aislamiento obligatorio.

## *3. Factores Sociales*

Las restricciones impuestas por el Gobierno y el temor al contagio del Covid-19, provocaron cambios en el comportamiento de los consumidores y sus expectativas sobre su vida personal, las personas evitan las aglomeraciones. Así es como se produjo una explosión en la utilización de canales online y se modificaron las formas de consumo de los medios de comunicación. Un gran porcentaje de la población realiza sus compras a través de herramientas digitales como canales online, redes sociales o aplicaciones; basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con el ahorro de tiempo y la comodidad. Sumado a esto, hoy en día, el 78% de los argentinos intenta comprar en los comercios cercanos a su hogar para evitar los grandes centros comerciales y supermercados, la facilidad

de realizar gastos acotados a lo necesario, la seguridad sanitaria de estar en lugares con menos cantidad de gente, la practicidad, la comodidad y la sensación de estar ayudando al desarrollo del barrio. ([El Cronista, 2020](#))

Se observa que muchas personas tuvieron que limitar sus compras producto de la crisis económica derivada de la pandemia.

Además, creció el número de personas que compran en almacenes y supermercados cercanos y más chicos; esto, sumado al aislamiento social y obligatorio, favoreció a los comercios más pequeños de bienes de primera necesidad, incrementando sus ventas. Esto, colaboró con los ingresos de los supermercados a granel, las empresas comercializadoras y/o de logística, ya que algunas comercializan en los barrios o en almacenes más chicos.

#### *4. Factores Tecnológicos*

En el contexto actual de pandemia, el salto exponencial del e-commerce y la proliferación de las aplicaciones de delivery están modificando por completo los conceptos ligados a la forma en que las personas compran y venden. En este escenario de pandemia, pisa fuerte el modelo de los *darks stores*, son espacios que no tienen vínculo a la calle, es decir, no se comercializa con el cliente final de forma directa, no tiene línea de cajas ni atención al público, lo que hace que los costos se optimicen en gran cantidad, los expertos afirman que cada vez habrá más. ([Boente, 2020](#)). Las empresas de todo el mundo están tratando de determinar cómo agregar valor a sus operaciones e-commerce para mantener activa la demanda de los consumidores online, ya que las ventas en línea aumentaron dramáticamente. ([Ávila, 2020](#))

Al principio de la cuarentena muchas empresas afirmaban que trabajar de forma remota perjudicaría la productividad, pero esto no sucedió, sino todo lo contrario. La pandemia aceleró los tiempos de renovación tecnológica que eran una tendencia creciente. ([Ámbito, 2020](#))

La venta directa impulsó las suscripciones de compra en línea, cambiando la forma tradicional de venta en tienda, cambios en medio de la pandemia pero que se estima que podrían mantenerse una vez superada. La mayoría de las personas, salen estrictamente para lo necesario como actividades bancarias y de abastecimiento, los supermercados se vieron favorecidos con la pandemia y el aislamiento obligatorio. Además, el gran papel de la distribución o logística, la adaptación de la producción, la transformación de los puntos de

venta en espacios seguros, la presencia de productos necesarios para afrontar la situación, han influenciado en una rápida adaptación de la cadena de demanda urgente. La cuarentena dispuesta a mediados de marzo motorizó cambios de hábitos y aceleró la adopción del consumo online y medios de pagos digitales

Esto, además, ha impactado en gran medida, las ventas en línea han aumentado dramáticamente; además, una “*dark store*” o tienda oscura automatizada, podría significar capacidad de espacio adicional, operaciones 24/7, mejor gestión de inventarios, mejores procesos de entrega, tiempos de respuesta más rápidos, y una mejor satisfacción al cliente.

### 5. Factores Ecológicos

En julio de 2019, se declaró en la Argentina el estado de emergencia climática y ecológica, así es que sólo el 4% de las grandes empresas Argentinas usa energía renovable de bajo impacto. Sin embargo, los empresarios locales aún no han encontrado la forma de reestructurar sus economías de manera tal que no perjudiquen al medioambiente. Por otra parte, sólo el 20% de las empresas más grandes adoptó alguna práctica para minimizar el impacto ambiental del transporte en su cadena de suministro y distribución, mientras que en las empresas más chicas ese porcentaje es del 56%. ([Rambaud, 2019](#))

En Argentina se observan cifras pequeñas en lo que respecta al cuidado del ambiente. Las empresas aún no son conscientes de la contaminación que generan sus actividades. Hoy en día, ya no es suficiente con el rendimiento económico para triunfar en el sector privado, ahora también se pide a las empresas un compromiso activo en lo que refiere a políticas sociales y ambientales. La Ley 25675 de Política Ambiental Nacional, es una de las regulaciones que contempla la gestión sustentable y protección de la diversidad biológica e implementación del desarrollo sustentable. ([Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2002](#))

Actualmente se abrió el primer supermercado libre de envases del país. Se pueden adquirir desde alimentos hasta productos de limpieza con el concepto basado en evitar el consumo de plásticos para trasladarlos, reutilizando envases y botellas que tienen las personas en sus hogares. ([El Cronista, 2020](#))

Se observan muy pocas políticas y acciones respecto a la cadena de suministro y distribución referido a lo ambiental. La situación política y económica del país, contribuye a que el desarrollo de las empresas esté enfocado en su estabilidad y continuidad. A pesar de

esto, es una tendencia que se está posicionando de a poco en los alimentos y productos de limpieza, a fin de disminuir la contaminación ambiental.

### *6. Factores Legales*

La influencia directa de estos factores en el ámbito de las empresas comerciantes, está dada por la Ley N°19587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, la cual regula el entorno de la empresa adecuándose para que sea sanitario, seguro y salubre. También comprende normas técnicas referidas a medidas sanitarias, precautorias y de tutela, que tienen por objeto proteger la vida y mantener la integridad sicofísica de los trabajadores, prevenir y eliminar riesgos de trabajo. ([Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1972](#))

Referido a los empleados, existe la Ley de Contrato de Trabajo N°20744. Ésta es la norma legal que regula todo lo relativo a la validez, derechos y obligaciones de las partes de un contrato de trabajo, referido a las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública, y a los trabajadores domésticos y agrarios. Esta ley regula diversos institutos protectorios como: Contrato de trabajo y sus condiciones para la validez del mismo, derechos y obligaciones de las partes, protección al salario del trabajador, régimen de descanso, limitación a las suspensiones del contrato, derechos que dispone el trabajador para el caso de extinción del contrato, normas destinadas a la protección del trabajo de la mujer y el menor, entre otros. ([Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1976](#))

En la actualidad, además, existen numerosos Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) en lo que refiere al COVID-19. ([Gobierno de la Nación Argentina, 2020](#))

Además del ambiente externo, es importante analizar el microentorno para que una compañía obtenga una ventaja competitiva. Ésta debe permanecer vigilante y estar constantemente atenta a los cambios que se producen en el entorno. Por lo que es prudente realizar un análisis del microentorno, basándose en una herramienta muy eficaz como lo es “Las cinco fuerzas de Porter”:

#### *1. Poder de negociación de los clientes*

Los compradores del sector están compuestos por comercios minoristas como kioscos, despensas de barrio, minimercados, autoservicios, almacenes, empresas unipersonales, son en general salones de pocos m<sup>2</sup>. El alto grado de fragmentación de los clientes y su baja influencia en la estructura de ventas de un distribuidor es una característica

distintiva de la relación comercial, usualmente los quioscos y autoservicios sólo negocian aprovechando la competencia entre proveedores pero no imponen las condiciones de mercado, por lo que el poder de negociación es muy bajo o prácticamente nulo. Si bien los clientes no tienen poder de negociación, son sensibles a cambiarse de proveedor

### *2. Poder de negociación de los proveedores*

Tanto las empresas comercializadoras como distribuidoras medianas y grandes, cuentan con una gran cartera de productos y proveedores. Este tipo de industria, posee un bajo poder de negociación al contar con proveedores de marcas muy reconocidas en el mercado. Este tipo de marcas líderes dominan el mercado en cuanto a precios y cantidades ya que se trata de empresas nacionales o multinacionales; es decir, que los proveedores tienen un alto poder de negociación respecto a las industrias más chicas.

### *3. Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Los competidores potenciales no representan una gran amenaza para el sector, ya que además de la cobertura territorial, el nivel de servicio para lograr buenos resultados es una cuestión de cantidad de tiempo dentro del mercado, y se necesita de una inversión elevada respecto a lo que es infraestructura inicial. La amenaza está en que puede llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. Esta amenaza en la industria de comercialización y distribución de productos alimenticios, cigarrillos, perfumería, limpieza, es baja, ya que posicionarse con una variedad tan amplia de productos requiere una inversión elevada, economías de escala, accesos a canales de distribución, conocimiento en el sector, y además existen políticas gubernamentales controladas por el gobierno, lo que requiere de licencias, regulaciones de higiene y seguridad, regulaciones en almacenamiento y transporte, entre otras.

### *4. Amenaza de nuevos productos sustitutos*

Existe una alta amenaza en lo que refiere a sustitutos. Los quioscos, las despensas, los almacenes más chicos podrían hacer una integración hacia atrás, yendo a comprar ellos a los mercados mayoristas, hipermercados, o simplemente comprando por internet y que los productos lleguen a sus casas. Además, los grandes proveedores de elementos para este tipo de industria, podrían realizar una integración hacia adelante, teniendo el negocio de retail minorista, sin tener que pasar sus productos por un distribuidor intermedio.

### *5. Rivalidad entre los competidores:*

La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. La altísima competencia que existe en la industria hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. En esta fuerza, se encuentra un sector altamente competitivo por la variedad de competidores que existen, siendo éstas, empresas de gran reconocimiento y con una gran trayectoria.

Para continuar con el análisis del entorno y de la organización, se procederá con el análisis de la cadena de valor. [Robbins y Coulter \(2014\)](#) la definen como “la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado. La administración de la cadena de valor se enfoca a la eficacia y pretende generar un valor más elevado para los clientes”.

**Cuadro I: Cadena de Valor**

Cadena de valor: A.J. & J.A. Redolfi						
A P O Y O	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo centro de distribución</li> <li>- 80% de ventas al contado y 20% de ventas en plazos de cobranza no superiores a los 21 días</li> <li>- Fuentes de financiamiento: venta de estructura actual, loteo y venta de parte de predio de 84 hectáreas, crédito bancario a tasa nominal anual del 12% con amortización en 10 años</li> <li>- Gastos y pérdidas de mercadería por vencimiento, por rotura y por devoluciones</li> </ul>				
	RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados</li> <li>- Desde el área de administración se liquidan sueldos. Los sueldos se rigen por el convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio</li> <li>- En general, buena relación con los empleados</li> <li>- No posee proceso de selección de empleados. Si se precisa un cargo de alta responsabilidad se publica la búsqueda en diarios locales</li> <li>- No posee proceso de inducción para los distintos cargos, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan</li> <li>- El ascenso de empleados es mediante antigüedad en la empresa</li> </ul>				
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema informático que determina la cantidad de mercadería que debe comprar cada sucursal, referido a la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra lo puede modificar</li> </ul>				
	Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mix de productos</li> <li>- Los pedidos al centro de distribución de James Craik se realizan por dispositivos móviles a través de internet con 24 hs de anticipación</li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos con autoelevadores</li> <li>- Los empleados controlan la recepción de forma manual</li> <li>- Los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda</li> <li>- Posee 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y 2 para guardar camiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Mantenimiento de equipos</li> <li>- Organización de depósitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flota de 73 vehículos</li> <li>- Centro de distribución principal en James Craik</li> <li>- Autoservicios mayoristas en San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto</li> <li>- Distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto</li> <li>- Distribución a minoristas de Córdoba y provincias vecinas</li> <li>- Tiempo de distribución acotado de 24 a 48hs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descuentos a clientes entre el 2% y 3% por pago de contado y financiación a 30 días</li> <li>- Asesoramiento comercial a clientes</li> <li>- No existen volúmenes mínimos de compra</li> <li>- Fanpage de facebook</li> <li>- Instagram</li> <li>- Google My Business</li> <li>- Promoción de boca en boca</li> <li>- Promoción de vendedores y supervisores</li> <li>- Patrocinación en eventos y equipos deportivos</li> <li>- Vehículos ploteados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas de seguimiento con frecuencia de 15 días</li> </ul>
		Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Post Venta
A C T I V I D A D E S P R I M A R I A S						

Elaboración propia en base a: Porter (1989)

La adecuada gestión de una cadena de valor por lo general se transforma en una ventaja competitiva, debido que ayuda a aumentar la rentabilidad de la empresa al identificar y eliminar actividades que no añaden valor a los artículos (Porter, 1989). Con esto se puede decir que la empresa Redolfi, necesita incorporar una persona o un departamento de recursos humanos. Al tener ausente esta área, el pago de sueldos, el proceso de selección de empleados, la inducción a los diferentes cargos y el ascenso de los empleados, son

actividades que estropean el funcionamiento correcto de la empresa. Sumado a esto, la tecnología es una parte fundamental a desarrollar para facilitar los procesos y reducir los tiempos de algunas actividades.

En referencia al servicio marketing, venta y post venta, la empresa necesita establecer una estrategia de publicidad con canales nuevos para poder llegar a nuevos clientes y expandirse. Además, fortalecer el servicio post venta para fortalecer la fidelización de los clientes actuales.

Las áreas que aportan mayor valor dirigen hacia un fuente de ventaja competitiva son, en principio, tener una estructura propia de galpones para almacenar tantos los productos como los utilitarios y tener utilitarios y vehículos propios, hace que la empresa sea más rentable disminuyendo costos fijos. Al tener una buena logística interna, cada vez se rompen y se extravían menos cantidades de mercadería, lo que hace que no existan tantas pérdidas, y por lo tanto, gastos.

Al ofrecer una gran variedad de productos, puede satisfacer varias necesidades de los clientes al mismo tiempo. Al ser una empresa con una larga trayectoria, es conocida en el mercado, lo que genera la confianza de sus clientes. Aunque se debería fortalecer el programa de marketing, para ampliar la cartera de clientes y llegar a más localidades, y así obtener mayores ganancias.

Es muy importante conocer la situación de la organización en este momento para poder descubrir las posibles oportunidades, con la finalidad de aprovecharlas, y amenazas, para lograr corregirlas. Para comprender el estado actual, se realizará la matriz FODA, donde se mencionan las oportunidades y amenazas (respecto al ambiente externo), y las fortalezas y debilidades (referidas a lo interno).



## Cuadro II: Matriz FODA

<b>Matriz FODA: A.J. &amp; J.A. Redolfi</b>			
		Fortalezas	Debilidades
Internos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mix de productos</li> <li>- Autoservicios mayoristas y preventistas en diferentes puntos de la ciudad de Córdoba</li> <li>- Continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios</li> <li>- Experiencia de más de 50 años</li> <li>- Activos físicos propios</li> <li>- Buenas relación con sus empleados</li> <li>- Precios competitivos y economías de escala</li> <li>- Bajo nivel de endeudamiento y excelente relación con proveedores</li> <li>- Cartera diversificada de proveedores de marcas muy reconocidas en el mercado</li> <li>- Visión, misión y valores bien definidos</li> <li>- Tiempo de entrega acotado</li> <li>- <u>Ubicación estratégica de sede principal en James Craik favorece el desarrollo local</u></li> <li>- <u>Nuevo centro de distribución que disminuye el riesgo de roturas y robos</u></li> <li>- <u>Sucursales en diferentes puntos de la ciudad, más cerca del cliente</u></li> <li>- <u>Comercialización de importantes marcas que otorgan prestigio y posicionamiento</u></li> <li>- <u>Descuentos importantes de proveedores por volúmenes grandes de compra</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencia en comunicación interna y débil cultura organizacional</li> <li>- No posee área de Recursos humanos para el manejo de 140 empleados actuales ni para el proceso de selección de posibles empleados</li> <li>- Toma de decisiones centralizada</li> <li>- No posee inventario de potenciales clientes ni por volumen ni por comportamiento de compra</li> <li>- No realizan recorridos de larga distancia</li> <li>- Servicio de post venta</li> </ul>
		Oportunidades	Amenazas
Externos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de obtención de software de gestión y tecnología de innovación</li> <li>- Posibilidad de creación de una plataforma e-commerce</li> <li>- Kodak transformó su mercado en venta de medicamentos</li> <li>- COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia que comercializan productos idénticos</li> <li>- Competidores con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio por cada zona: en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba</li> <li>- Competencias que hacen recorridos de larga distancia</li> <li>- Clientes con facilidad de cambio de proveedores</li> <li>- Cepo cambiario y tendencia alcista del dólar que aumentan los costos de los productos que importan los proveedores</li> <li>- COVID-19</li> </ul>

Elaboración propia en base a: <https://www.analisisfoda.com/>

La empresa Redolfi, presenta una economía de escala mediante precios competitivos en sus productos de consumo masivo, bajo nivel de endeudamiento y una buena relación con sus proveedores, eficiencia en sus tiempos de entrega acotados, financiaciones a clientes y mix de productos.

El conocimiento de sus clientes supone la posibilidad de mantener una relación cercana con ellos, ya que en general son despensas, minimercados o quioscos relativamente pequeños. Por esto es que necesitan un sistema de fidelización de los clientes, y una estrategia de ampliación para aumentar el número de éstos, ya que no cuenta con un inventario de sus potenciales clientes, lo que se convierte en una debilidad al no conocer sus características y preferencias de compra. Este punto es muy importante, ya que si el cliente logra generar un sentido de pertenencia hacia la organización es poco probable que éstos cambien de proveedor fácilmente.

La comercialización y distribución de marcas muy reconocidas en el mercado, le da a la empresa una variedad de productos y un prestigio importante. Algunas marcas de las que comercializa actualmente son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cia., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Rio de la Plata, Las Marias S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía general de Fósforos, Adams S.A., Durbano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca , Kodak.

El poseer activos físicos propios y estar ubicado en un lugar estratégico, le da la posibilidad de crecer en volúmenes de ventas; además que lograron construir un nuevo depósito más amplio, lo que evita la pérdida por roturas y la falta de stock.

La buena relación que los empleadores mantienen con sus empleados es una fortaleza para el inicio de un plan de comunicación interna, fortalecimiento la cultura organizacional.

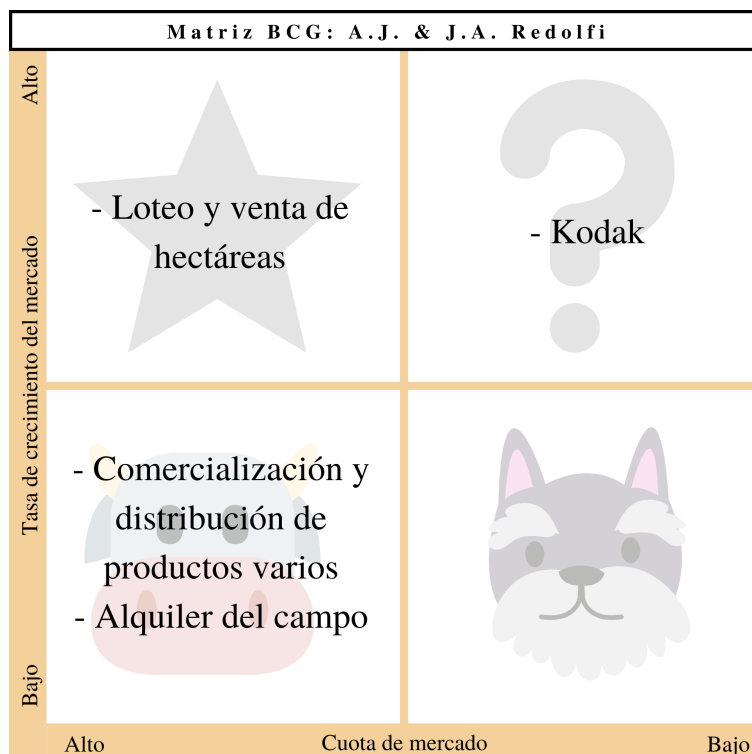
La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas, ya que con una experiencia de 50 años en el mercado tiene un conocimiento sólido de este.

Referido al entorno actual de la pandemia del COVID, para Redolfi es una oportunidad ya que el rubro alimenticio no se vió afectado, y pudo continuar con la comercialización y distribución normal de sus productos, sólo con limitaciones de protocolos de prevención del contagio del virus. De manera opuesta es una amenaza, ya que puede generar interrupciones en las cadenas de suministro de alimentos, escasez alimentaria y aumentos en el precio de los alimentos.

Como conclusión se puede decir que la empresa está en el rumbo correcto, pero debe mejorar en algunos aspectos.

Para concluir este análisis de situación, el siguiente paso es realizar la matriz BCG, la cual es una matriz de crecimiento que se utiliza para evaluar el atractivo de la cartera de productos o unidades de negocio de una empresa.

**Cuadro III: Matriz BCG**



Elaboración propia en base a: [www.matrizbcg.com](http://www.matrizbcg.com)

La empresa A.J. & J.A. Redolfi tiene una estrella, dos vacas y un interrogante actualmente. Lo bueno es que la comercialización y distribución mayorista de una gran variedad de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, y el alquiler de campo son los productos que más proporción del negocio representan y son vacas con un tiempo de vida medianamente largo; estas dos unidades de negocio son imprescindibles para la empresa y son muy rentables.

Su producto estrella en la actualidad es el loteo y la venta de hectáreas que en principio requirió de una gran inversión; hoy en día genera importantes ingresos fijos.

Los productos con menor proporción son interrogantes y deben ser objeto de inversión y seguimiento sin olvidar el mercado en el que se encuentran; analizar su evolución podría ayudar a predecir si se van a ubicar en el cuadrante de la estrella. En este cuadrante se encuentra Kodak, la cual se incorpora a Redolfi en el 2002 con la exclusiva distribución de productos e insumos. En la actualidad, esta marca, decidió mutar respecto a su línea de

productos, ya que quedaron obsoletos con los avances tecnológicos. Referido a esto, el presidente de Estados Unidos Donald Trump anunció un acuerdo entre su gobierno y la empresa fotográfica Kodak para que ésta pueda fabricar medicamentos en medio de la pandemia de coronavirus, de esta manera la compañía dedicada a la producción y venta de cámaras y películas fotográficas producirá medicamentos genéricos. Las acciones de la empresa aumentaron más del 300% en un día. ([Infobae, 2020](#)). La empresa Redolfi comercializa productos de esta marca, por lo que ésta es una gran oportunidad para seguir ampliando su gran variedad de productos y empezar a comercializar medicamentos, ya que el objetivo a largo plazo consiste en consolidar la posición de las estrellas.

## Marco Teórico

En este reporte de casos, se implementará una planificación estratégica, por lo que en este apartado se definirán los conceptos y aportes teóricos de diferentes autores sobre temas relacionados a ésta. Estas explicaciones y definiciones se implementarán a lo largo del caso, y ayudarán a la finalidad de este trabajo para aplicarlas de manera correcta.

En el año 1954 Peter F. Drucker se convierte en el primer autor en usar términos relacionados a estrategia en el mundo de los negocios. Para este autor la planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; mirando el negocio integralmente y siendo capaz de relacionar sus productos e industria al entorno. ([Drucker, 1954](#))

Coincidiendo con Drucker, Kotler siguió remarcando la importancia de la planeación estratégica con una idea muy similar. Según [Kotler \(1992\)](#) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

Claro está que la planeación estratégica permite definir, establecer y ejecutar una ruta a largo plazo para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, a través de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes.

Según afirman [Kotler y Armstrong \(2013\)](#), toda organización debe tener un plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo teniendo en cuenta su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos; es decir, “el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación de la empresa” (p.38). Mientras estos autores hacen referencia a un proceso y lo relacionan directamente con el marketing, el siguiente autor tiene una definición más profunda hablando de decisiones que integren varios aspectos y funciones. [David \(1997\)](#) define a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Su finalidad es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

En otras palabras, la estrategia se define como una herramienta que permite establecer el quehacer y el camino que la empresa debe seguir para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Es muy importante aplicarla en la toma de decisiones para establecer los planes de acción para alcanzar los objetivos. [Sainz de Vicuña \(2017\)](#), la define como el proceso de definición de lo que las empresas quieren ser en el futuro, para lograr ser competitivas, lo que le permite satisfacer la expectativas de sus diferentes grupos de interés o stakeholders.

[Ansoff \(1968\)](#) es considerado por algunos el padre de la estrategia y la define como el proceso de planificar que consiste en concebir un futuro deseado y los medios necesarios para alcanzarla, mediante un proceso que implica la preparación de un conjunto de decisiones, anteriores a las acciones, a adoptar para alcanzar los objetivos previstos o cuando los resultados no sean los esperados. Hasta ahora, en síntesis, se hizo referencia de un punto de partida hacia un futuro posible, mediante metas o planes.

Desde las nociones de planificación estratégica, ésta se encuentra inmersa en un permanente debate, cuestionada por aquellos que argumentan principalmente que el entorno futuro es tan variable que no puede coincidir con el previsto o que no puede predecirse. Entre los diferentes aportes que orientan a un cambio destacan principalmente las ideas de Michael Porter y Henry Mintzberg; el primero refiere a la estrategia competitiva como la fórmula para competir, identificar objetivos y definir las políticas necesarias para alcanzarlos a largo plazo consiguiendo una ventaja competitiva sostenible. Mintzberg, propone un enfoque más moderno identificando cinco concepciones diferentes de la estrategia: las cinco P: •estrategia definida como un plan: el cual se desarrolla de manera consciente con un propósito determinado para guiar las acciones y objetivos, •estrategia como pauta de acción: para ganar a un oponente o competidor, •estrategia definida como patrón: la estrategia debe ser consistente con el comportamiento deseado, sea esta intencional o no, •estrategia como posición: es la fuerza de mediación entre la organización y su entorno, interno y externo, •estrategia como perspectiva: su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una forma particular de percibir el mundo.

Este significado moderno del concepto enunciado por Mintzberg representa la nueva forma de actuar de las organizaciones, poniendo en cuestión los paradigmas clásicos para identificar la estrategia como una serie de cursos de acción que se establecen en un marco

conceptual mediante el cual esta puede anticiparse, actuar, transformarse y adaptarse a los cambios de su entorno, abarcando el objetivo principal de una organización.

Por otra parte, para [Porter \(1989\)](#) la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante, es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten. La cuestión central del desempeño a mediano o largo plazo sería una ventaja competitiva mediante estrategias genéricas, las cuales se puede clasificar en tres grupos: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración; el objetivo de estas estrategias es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo y redunde en una mayor rentabilidad. La diferenciación significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores; esta estrategia levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia ([Porter, 1989](#)). Así una empresa puede buscar la diferenciación en las características físicas del producto, rendimiento, rapidez de entrega, flexibilidad el servicio pre-venta y post-venta, la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores, la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes, los valores, el prestigio, el tiempo, la atención a criterios de responsabilidad social. Epson, la empresa dedicada a la venta de impresoras, ha aplicado una estrategia de diferenciación siendo la primer empresa en ofrecer la posibilidad de recargar los cartuchos que vienen con sus impresoras, lo cual fue un factor fundamental para los clientes por el ahorro que esto les generó, dado el alto costo y el poco rendimiento de la tinta ([Fernandez, 2014](#)). Otro ejemplo que se puede mencionar de este tipo de estrategia es la empresa Siemenes de electrodomésticos; ahora ofrece 10 años de garantía por la compra de alguno de sus productos, así busca diferenciarse como la opción de mayor seguridad y tranquilidad que puede ofrecer a sus compradores ([Fernandez, 2014](#)).

Analizando los distintos enfoques puede concluirse que se aprecian importantes elementos comunes en materia de planificación, como el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos: planes, estrategias, programas o procedimientos; la directa implicación con el proceso de toma de decisiones, la previsión y la visualización del futuro deseado. La planificación estratégica guiará a la

organización en la toma de decisiones acertada, en congruencia a la misión y visión de la misma.



## Diagnóstico y discusión

### *Declaración y justificación del problema*

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa que, a través del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos varios, además de poseer una visión estratégica que le permitió detectar oportunidades en el entorno. El problema principal que tiene la empresa actualmente es no contar con una planificación estratégica, lo cual se refleja en una reducción en su rentabilidad. El objetivo de este trabajo es mejorarla.

A pesar de que la empresa pretende marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos, cuenta con una gran cantidad de clientes, pero no posee planes de acción determinados para lograr estos objetivos, lo que hace que los clientes tengan una alta sensibilidad de cambiarse de proveedor fácilmente, en consecuencia de la alta competitividad que existe en el sector en la actualidad, como se observa en la matriz FODA. (Cuadro II)

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, lo cual repercute hasta el eslabón final de la cadena de valor que es el cliente. Esto presenta una serie de inconvenientes empezando con una comunicación interna defectuosa y una cultura organizacional débil. Además, al no contar con un proceso de selección del personal ni un proceso de inducción, trae consecuencias en el quehacer de la organización y en el cumplimiento de los objetivos. Es muy importante el capital humano por lo que al no contar con el personal adecuado y capacitado estropea el correcto funcionamiento, trae problemas en la productividad, mal ambiente organizacional, y también puede traer pérdidas de dinero por el incorrecto cuidado y manipulación de la mercadería. (Cuadro II)

Si bien Redolfi es una empresa que está en permanente innovación, presenta faltas en lo que refiere a tecnología y sistemas. Al no contar con un software contable para control interno, existen fallas en los sistemas de costos, en la gestión de ventas, en la correcta recepción de mercadería, en la existencia de mercaderías, en el control de inventarios, registros diarios, entre otros. El contar con una buena gestión que ayude a administrar la empresa de forma eficaz y así lograr ventajas competitivas es muy importante; reducir gastos y aumentar las ventas son prioridades. Esto, en conjunto con una plataforma e-commerce, que permite a los clientes ver todos los productos desde cualquier dispositivo, comprar rápido,

elegir de forma fácil, y a la empresa un ordenamiento en cuanto a pedidos y autogestión de compradores; traerá en consecuencia, ganar nuevos clientes y expandirse a nuevos mercados.

Por último, podemos resaltar que la empresa presenta una escasez en lo que a planes de financiamiento se refiere. Hoy en día esto le permite a Redolfi tener mucha liquidez, pero quizás si tuviera más métodos y formas de pagos, llegaría a clientes que no está alcanzando por esta razón; también disminuiría la sensibilidad que presentan los clientes de tener la posibilidad de cambiar de proveedor fácilmente.

Como se pudo analizar en la matriz FODA, se debe realizar una búsqueda de oportunidades de crecimiento, aprovechando las fortalezas de la organización como el continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, de limpieza, etc, la experiencia y trayectoria, aprovechando el prestigio de las marcas que comercializa. Evitar la amenazas como la tendencia alcista de precios y la nueva pandemia COVID19; y tratar de analizar debilidades para convertirlas en fortalezas, como es el caso del servicio post-venta.

#### *Conclusión diagnóstica*

La empresa está inmersa en un sector altamente competitivo, que a su vez está perjudicado por las dificultades económicas que atraviesa el país, además de la inestabilidad económica producida por el cepo cambiario y la tendencia alcista del dólar que aumentan los costos de los productos que importan los proveedores, lo que genera suba en los costos de los productos. Asimismo, la empresa presenta deficiencias internas y un prominente grado de informalidad en sus sistemas que impiden el eficiente funcionamiento y desarrollo en el mercado.

Lo que se busca es ampliar el nicho empresarial, mediante la utilización de una planificación estratégica basada en la diferenciación, en relación a la necesidad de un crecimiento en las ventas para lograr un aumento en la rentabilidad. Con lo cual, aplicaremos en la empresa lo necesario para potenciar la evolución y el crecimiento, y solucionar los inconvenientes para generar una buena gestión empresarial y una ventaja competitiva.

## Propuesta

En este apartado, se presentará el plan de implementación a aplicar para que Redolfi S.R.L. pueda lograr tener una ventaja competitiva y ser líder en el mercado.

La empresa Redolfi S.R.L., actualmente cuenta con una misión, una visión y sus respectivos valores, los cuales se consideran que se encuentran correctamente realizados; además de estar perfectamente alineados a los objetivos de este trabajo.

### *Misión*

“Atender a las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentando una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. ([Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020](#))

### *Visión*

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. ([Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020](#))

### *Valores*

“- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.

- Confianza, cumpliendo con lo prometido, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo.

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia,

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

- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad.

- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.” ([Caso A.J. & J.A. Redolfi, 2020](#))

#### *Objetivo general*

Llevar la rentabilidad a un 5%, en el período comprendido entre 2021 y 2023, de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, ejecutando una estrategia de diferenciación.

Se puede llegar al objetivo, ya que hay evidencia demostrada en el Análisis de Situación, de que las ventas aumentan a través de la mejora del servicio al cliente, la productividad, la publicidad y el e-commerce. Para la sustentabilidad de la distribuidora y la reinversión en capital de trabajo y activos fijos que permite acompañar el crecimiento, es de primera importancia lograr niveles de rentabilidad elevados y reinvertir esas utilidades en las necesidades de la empresa.

#### *Objetivos específicos*

1. Mejorar en un 20% el servicio al cliente para lograr fidelizar a los actuales y ampliar la cartera en un 20%, a partir del 2021.

En esta época los clientes suelen darle mayor importancia a los atributos intangibles de los productos que consumen, es decir, a los servicios. Se dice que los clientes pagarían hasta un 30% más en precio por un producto si recibiesen un servicio excelente de parte de la empresa. Posiblemente del entorno de un 70% de los clientes se pierden por baja calidad de servicio, un 15% por problemas de producto y tan sólo un 5% por el precio. ([Actualidad empresa, 2017](#))

2. Optimizar la cadena de suministros en un 50%, para mejorar la productividad de la gestión de las operaciones, costos, ventas, recepción de mercadería, existencias, control de inventarios y registraciones diarias, a partir del 2021.

Según una encuesta realizada por Deloitte en 2014, el 79% de las empresas con cadenas de suministro de alto rendimiento consiguen un aumento de los ingresos mayor que la media. ([Wattanajatra, 2019](#))

3. Incorporar estrategias de marketing digital, para ampliar la cartera de clientes en un 10% respecto de la actual y consolidar la clientela actual, a partir de 2021.

El marketing digital es una gran solución para desarrollar comunicaciones interactivas, personales y directas que provoquen una reacción positiva en los clientes. Además el e-commerce refleja el comportamiento del consumidor contemporáneo, según los estudios relevados por la empresa AMIPCI, moviliza una industria con un crecimiento del 40% anual. ([El Cronista, 2019](#))

4. Aumentar en un 10% la dotación de recursos humanos y en un 30% su capacitación en comunicación interna, para capacitar al personal y mejorar la productividad de la organización en un 30%, durante los próximos 3 años.

En la actualidad, las empresas necesitan un adecuado clima laboral, lo que influye como una herramienta de motivación y gestión para que el recurso humano sea productivo. El éxito a largo plazo de una empresa depende en gran proporción de que cuente con las personas más adecuadas a cada puesto.

#### *Alcance*

Límite geográfico: El plan actual se implementará en la sede principal de la empresa Redolfi, ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Límite temporal: Debido al contexto socioeconómico y actual de pandemia que atraviesa el país, el límite temporal de la planificación será de 3 años, es decir, desde 2021 al 2023 inclusive.

#### *Planes de acción*

En este apartado se mostrarán cada una de las acciones que se realizarán para cumplir y dar respuesta a los objetivos específicos, logrando el cumplimiento del objetivo general, siendo éste la mejora de la rentabilidad.

#### *Plan de acción para mejorar el servicio al cliente*

Para iniciar con el cumplimiento de este objetivo se empezará por la realización de encuestas a los clientes, enviándoles por mail o por whatsapp, para analizar la situación actual de la atención al cliente, la satisfacción de éstos respecto al servicio que se le brindó, la experiencia de compra, el grado de fidelización, entre otras. Al pasar 1 mes, con la información que se obtuvo, se realizará la medición de los resultados para establecer el Buyer persona, esto significa, establecer el “cliente ideal” para la empresa, ya sea el consumidor

final o cliente potencial, así se podrán establecer programas para publicidad dirigida a un nicho de clientes interesados en los productos que se comercializan.

Además, se implementará un software CRM online, el cual ayudará a la gestión de relaciones y comunicaciones con los clientes, y permitirá conectarse desde cualquier dispositivo en cualquier parte geográfica.

También, para mejorar la atención, se realizarán capacitaciones bimensuales a las personas de las áreas de comercialización y marketing, lo que brindará herramientas nuevas a los vendedores que les ayudará a vender más y mejor, lo que hará aumentar el volumen de ventas de la empresa.

Sumado a esto, se aplicará un servicio post venta para seguir ofreciendo una buena atención al clientes después de la etapa de venta, referido a la satisfacción de los clientes, consultándoles a éstos su experiencia con la empresa, si tuvieron algún inconveniente para resolverlo; el propósito es mantener una excelente relación con el cliente.

Para concluir con este objetivo, se incorporará a la empresa planes de financiación para los clientes, dependiendo el volumen y la cantidad de compra, lo que hará aumentar la cantidad de clientes de la empresa al poseer facilidades y diversidad de pagos.

#### *Presupuesto*

#### **Cuadro IV: Presupuesto 1**

Descripción	Presupuesto
Vendedor encargado de las encuestas (tiempo invertido)	\$158.973
Computadora	\$67.784
Gerente para análisis financiero (tiempo invertido)	\$893.920
Software CRM	\$661.085
Teléfonos celulares - 10 unid.	\$355.200
Total	\$2.136.962

Elaboración propia

#### *Plan de acción para optimizar la cadena de suministros*

Para cumplir este objetivo, se necesitará la incorporación de un software de gestión completo para optimizar las actividades y mejorar los procesos. Así, se podrán mejorar la gestión administrativa y comercial, el ciclo de compras y ventas completo, los cobros y pagos, la facturación, el control de stock, los números de serie, lotes y caducidad, el cuadro de mando, posee app móvil, copia de seguridad para resguardar los datos, entre otras cosas. Optimizar la cadena de suministros es abrirse a la gestión creativa de los procesos

productivos, lo que favorece a la organización a sostenerse en el tiempo acrecentando su rentabilidad y competitividad.

*Presupuesto*

**Cuadro V: Presupuesto 2**

Descripción	Presupuesto
Software de gestión	\$577.654
Capacitación de software	\$44.400
Total	\$622.054

Elaboración propia

*Plan de acción para las estrategias de marketing y publicidad*

Analizando que la empresa no cuenta con estrategias de publicidad, se implementará la incorporación de tales, mediante:

- Email marketing: este tipo de publicidad se basa en enviar e-mails a clientes o clientes potenciales, basados en descuentos y promociones que ofrecen al consumidor la posibilidad de comprar artículos a un precio reducido durante un tiempo limitado, a fin de estimular las ventas a corto plazo y dar a conocer la marca. Además, se podrá enviar e-mails informando productos nuevos, para estar presentes como empresa. Esto se realizará mensualmente.

- Marketing móvil: abarca todo tipo de acciones que aprovechan específicamente las funcionalidad de los dispositivos móviles, como por ejemplo la geolocalización. Esto permite ofrecer a los usuarios una experiencia altamente personalizada y aprovechar todo tiempo de oportunidades contextuales.

- Se creará una plataforma e-commerce para brindar nuevas formas de compra, gestionar las ventas más rápido y fácilmente. Este tipo de plataformas le permite saber a la empresa quien la busca, cuando lo hace y cómo la encuentra; además, saber cuántas personas buscan determinados productos y en qué lugar geográfico están ubicados. También ayuda a aumentar los clientes potenciales, permite llegar a localidades más allá de los límites de la provincia.

- Por último, se procederá a mejorar la página web y mantenerla activa, para mostrar a los clientes actuales y potenciales los productos, que conozcan como trabaja la empresa, alguna forma de contacto, entre otros.

*Presupuesto***Cuadro VI: Presupuesto 3**

Descripción	Presupuesto
Persona capacitada	\$5.263.248
Plataforma e-commerce y tienda de ventas	\$517.410
Computadora de diseño	\$51.030
<b>Total</b>	<b>\$5.831.688</b>

Elaboración propia

*Plan de acción de Recursos Humanos*

Para este objetivo se necesitará la contratación de una persona especialista en recursos humanos ya que es un problema actual de la empresa. Con este responsable se realizarán capacitaciones en comunicación interna y relaciones interpersonales para mejorar la productividad del personal y, por ende, de la organización; esto se reforzará con la realización de trabajos en equipo mensualmente.

Por otra parte, se realizará un manual de inducción del personal y procedimientos de la empresa, lo que facilitará la adaptación e integración de un nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

*Presupuesto***Cuadro VII: Presupuesto 4**

Descripción	Presupuesto
Persona de recursos humanos	\$5.443.319
Tiempo invertido en capacitaciones	\$44.400
<b>Total</b>	<b>\$5.487.719</b>

Elaboración propia

La inflación considerada en los presupuestos según el diario [La Nación \(2020\)](#), en 2021 se acelerará y llegará a 48%, luego retomará un sendero bajista con un 36.6% proyectado para 2022 y 30% en 2023.

El presupuesto general detallado de forma mensual junto a los honorarios profesionales se encuentra en la sección de Anexos, [Anexo I](#).



A continuación se pondrá un cuadro con la información de las actividades, los responsables que las realizarán, los recursos a utilizar y los plazos para cada objetivo específico.

### Cuadro VII: Acciones

Plan de acción: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.				
Planes	Acciones	Recursos	Responsables	Plazo
Plan de acción para mejorar el servicio al cliente	Realizar un diagnóstico para analizar la situación actual	Persona encargada de las encuestas	Persona designada	
	Crear el perfil del cliente	Encuestas		
	Incorporar software CRM	Software CRM y computadora	Gerente de ventas	2021 - 2022
	Realizar capacitaciones		Gerente de ventas a vendedores	
	Aplicar servicio post venta	Teléfonos celulares	Vendedores	
	Incorporar diversidad de planes de financiación	Persona capacitada para análisis financiero		
Plan de acción para optimizar la cadena de suministros	Incorporar software completo de gestión	Software de gestión	Responsable de logística junto al encargado de despacho y el encargado del depósito general	
	Capacitación de software			2021-2022
	Capacitación de nuevo manejo de cadena de suministros			
Plan de acción para estrategias de marketing y publicidad	Mailing de promociones	Persona capacitada	Persona capacitada (community manager)	
	Marketing móvil			2021-2023
	Crear plataforma e-commerce	Plataforma e-commerce y computadora de diseño	Analista y desarrollador web	
	Mejorar página web			
Plan de acción de recursos humanos	Incorporación de una persona de Recursos Humanos	Persona de recursos humanos Tiempo de capacitaciones	Persona a contratar de recursos humanos	
	Capacitación a personal en comunicación interna y relaciones interpersonales			2021-2025
	Trabajos en equipo una vez por mes			
	Manual de inducción y procedimientos			

### Diagrama de Gantt

Se detallan las actividades y los deadline de cada una de ellas en un Diagrama de Gantt creado mensualmente para el cumplimiento de los objetivos. Este cuadro se encuentra detallado en la sección de Anexos, [Anexo II](#).

### *Evaluación y medición de la propuesta*

Luego de establecer los planes de acción, los presupuestos, y las actividades detalladas con sus deadline, se procederá a calcular el ROI para medir el retorno de la inversión y el VAN para demostrar cuánto se va a ganar con esta inversión. El flujo de fondos completo y los cálculos detallados se encuentran en la sección de Anexos, [Anexo III](#).

#### *ROI*

Valor obtenido de beneficio - Valor total de la inversión

----- x 100 =

Valor de la inversión

$$= \frac{58.636.621 - 14.344.823}{14.344.823} \times 100 = 308.77\%$$

El retorno de inversión cuando el ingreso es de \$58.636.621 y la inversión es de \$14.344.823, es igual al 308.77%. Esto quiere decir que, que por cada peso invertido se van a recuperar \$3,0877. Este ROI es positivo para la empresa, si se aplican las mejoras en las actividades anteriormente mencionadas en el caso.

#### *VAN y TIR*

La VAN (Valor Actual Neto) de este proyecto de 3 años es de 7.036.843, tomando la tasa de descuento de referencia de Leliq de 0,54, y corresponde al valor presente de los flujos originados por la inversión, lo cual significa que el proyecto presentado es rentable.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 110%, lo que significa que el proyecto de inversión es aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que se obtiene es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

En el desarrollo del presente trabajo se realizó un análisis completo de A.J.& J.A. Redolfi, la cual es una empresa que ha demostrado su constante crecimiento con el paso del tiempo, mediante sus ventajas competitivas relacionadas a sus economías de escala en conjunto con la diferenciación en lo que refiere a la variedad de productos. A pesar de esto, y analizando el entorno tanto externo como interno de la organización, se observó que el principal problema de la organización es la pérdida de rentabilidad que le genera la falta de una planificación estratégica sólida.

La problemática de la empresa se encuentra inmersa en un contexto macroeconómico muy inestable, en el cual se genera incertidumbre y riesgos asociados, que influyen al momento de tomar decisiones. En contraposición, el micro entorno se encuentra propicio para la empresa en el momento de encontrar y generar soluciones a determinadas problemáticas con las que se encuentra.

Así es que aplicando la planificación estratégica planteada, se resolverán las principales falencias de la organización como lo son la falta de una estrategia de marketing y publicidad y un servicio orientado a la satisfacción de los clientes lo que va a lograr fidelizar los clientes actuales e incorporando clientes potenciales, incorporar una persona en recursos humanos va a facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados, como así también, los procesos y las no interrupciones entre los compañeros, la presencia de software de gestión va a optimizar y hacer más productiva la cadena de suministros.

El presente Plan propone una mejora sustancial del comportamiento y funcionamiento global de la empresa, lo que implica una inversión inicial que provocará aumento en las ventas, la productividad de la organización y optimizando los recursos, lo que hará al cumplimiento del objetivo general: el aumento en su rentabilidad.

Las estrategias de negocio, el equipo técnico y los recursos humanos, son los aspectos que tienen relación directa con la producción de las empresas. Tener las herramientas de trabajo necesarias, ya sean tecnológicas o de maquinarias, es otro elemento primordial. Las estrategias y las herramientas son utilizadas e implementadas por personas, por lo que mantener un ambiente laboral grato es preponderante si se quiere obtener niveles de productividad altos.

Es necesario que la empresa transite por la etapa de adaptación a las soluciones propuestas para poder alcanzar sus objetivos, su misión y su visión correctamente. Se considera que si la estrategia que se propone se lleva a cabo con éxito, se deberán adaptar y profundizar los cambios apuntando a una profesionalización cada vez más acentuada en el accionar de Redolfi S.R.L.

#### *Recomendaciones y nuevas discusiones*

En este apartado se realizan recomendaciones sobre temas que exceden la capacidad de este TFG por lo que no se trataron, pero es importante dejarlos registrados para futuros trabajos sobre casos similares.

- El avance y la expansión veloz de la tecnología, que se mencionó en el análisis PESTEL, y considerando que la tecnología RPA está en pleno crecimiento, se recomienda a las empresas en general, la automatización de procesos mediante la robótica, ya que es una tecnología que libera a las personas de tener que realizar un trabajo repetitivo que, en muchas ocasiones es tedioso y poco productivo, lo que generaría mayor eficiencia, agilizando los procesos y mejorando el rendimiento de los empleados, pudiendo éstos dedicarse a realizar otro tipo de tareas más productivas y rentables para las empresas.

- Implementar una herramienta como el Cuadro de Mando Integral, es eficiente para cualquier organización. Éste, muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y permite detectar sus desviaciones para reconducir la situación. Usa medidas en 4 categorías: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, obteniendo indicadores para facilitar la toma de decisiones y complementar a la planificación estratégica.

- Por último, es fundamental que los dueños de las empresas empiecen a tomar medidas de responsabilidad social ambiental, como por ejemplo: reciclar de materiales, ahorrar energía eléctrica, reducir de emisiones de CO2 para evitar el calentamiento global, cuidar el agua, gestionar los residuos, entre otras. Las principales ventajas que obtienen las empresas con el uso debido de estas decisiones “pro-medio ambiente” son principalmente el aumento de la competitividad y la innovación al interior y exterior de las empresas, abriendo paso a nuevos mercados que actualmente tienden a restringir productos que no contribuyan al cuidado del medio ambiente, generando confianza ante instituciones financieras e

inversionistas, la reducción de los riesgos de residuos tóxicos y la contaminación ambiental, las reducciones arancelarias y fiscales, y mejoría en la relación con las comunidades.

## Referencias

- Aguilar Moreira, Gianella Carolina. (2016). *Análisis del plan estratégico aplicado por la empresa McDonalds y su impacto en la gestión empresarial*. (Tesis de grado). Facultad Técnica de Machala, Machala. Recuperada de:  
<http://186.3.32.121/bitstream/48000/9593/1/ECUACE-2016-AE-DE00105.pdf>
- Ansoff, Igor. (1968). *Corporate Strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Ávila, Andrés. (18 de julio de 2020). La nueva era de la industria del Retail. *Ámbito*. Recuperado de:  
<https://www.ambito.com/opiniones/tecnologia/la-nueva-era-la-industria-del-retail-n5117942>
- Asavin Wattanajantra. (28 de enero de 2019). *Cómo mejorar las cadenas de suministro y lograr el éxito internacional*. Recuperado de:  
<https://www.sage.com/es-es/blog/mejorar-las-cadenas-suministro-y-lograr-exito-internacional/>
- Bayona Cerrón, Arnold Armando. (2017). *Modelo estratégico y su influencia en la gestión de procesos en el área de almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017*. (Tesis de grado). Facultad de Ingeniería, Perú. Recuperada de:  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11590/Bayona%20Cerron%20Arnold%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boente, Paula. (21 de julio de 2020). Dark stores: un modelo de ventas que se afianza con la pandemia. *BAE Negocios*. Recuperado de:  
<https://www.baenegocios.com/empresasymanagement/Dark-stores-un-modelo-de-ventas-que-se-afianza-con-la-pandemia-20200721-0069.html>

Caso A.J. & J.A Redolfi SRL. Recuperado de:  
<https://siglo21.instructure.com/courses/7636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Cero Market: cómo es el primer supermercado libre de envases del país. (29 de julio de 2020). *El Cronista*. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cero-Market-como-es-el-primer-supermercado-libre-de-envases-del-pais-20200727-0004.html>

Cómo aumentar tu cartera de clientes con el marketing digital?. (2 de septiembre de 2019). *El Cronista*. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/negocios/Como-aumentar-tu-cartera-de-clientes-con-el-marketing-digital-20190902-0024.html>

Coronavirus: qué cambió en los hábitos de consumo de los argentinos. (2 de abril de 2020). *El cronista*. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-que-cambio-en-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-durante-la-cuarentena-20200402-0004.html>

David, Fred R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.

Drucker, Peter F. (1954). *The practice of management*. Buenos Aires: Sudamericana.

El renacimiento de Kodak: la empresa de fotografía se reconvirtió en medio de la pandemia y sus acciones se dispararon más de 300% en un solo día. (31 de julio de 2020). *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2020/07/31/el-renacimiento-de-kodak-la-empresa-de-fotografia-se-reconvirtio-en-medio-de-la-pandemia-y-sus-acciones-se-dispararon-mas-de-300-en-un-solo-dia/>

Fernandez, Juan. (25 de noviembre de 2014). 7 ejemplos de diferenciación en marketing. *Master Marketing*. Recuperado de:

<https://mastermarketingla.com/ejemplos-de-diferenciacion/>

Gobierno de la Nación Argentina (2020). *Excepciones al aislamiento y permisos de circulación*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento/exceptuados>

<https://www.argentina.gob.ar/circular>

[https://drive.google.com/file/d/1V\\_MvOuJAjAShfDFVOg0DKEhUpm53Mg61/view](https://drive.google.com/file/d/1V_MvOuJAjAShfDFVOg0DKEhUpm53Mg61/view)

Gobierno de la Nación Argentina. (2020). ¿Qué medidas está tomando el gobierno?. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>

Jueguen, Francisco. (24 de septiembre de 2020). Precios. Supermercados alertan por falta de productos en las góndolas debido al congelamiento. *La Nación*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/precios-alertan-posible-desabastecimiento-supermercados-debido-al-nid2460230>

Kotler, Philip. (1992). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Principios de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.

Esteban Lafuente. (2 de septiembre de 2020). Paradoja del changuito. Los precios castigan al sector que el Gobierno dice proteger. *La Nación*.

Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/crisis-el-problema-castiga-mas-mas-pobres-nid2437730>



León Jaramillo, María Fernanda. (2012). *Planificación estratégica de marketing de una empresa de producción y comercialización: caso práctico Parísquito S.A.* (Tesis de posgrado). Universidad Central del Ecuador, Quito.

Recuperada de:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1414/1/T-UCE-0003-92.pdf>

Ministerio de Justicia y Derechos humanos, Presidencia de la Nación. (21 de abril de 1972). Ley de higiene y seguridad en el trabajo. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. (2002).

Política ambiental Nacional. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos humanos, Presidencia de la Nación. (13 de mayo de 1976). Régimen de contrato de trabajo. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Nuevas proyecciones: a cuánto llegarán el dólar y la inflación este año y en 2021, según las consultoras. (10 de noviembre de 2020). *La Nación*. Recuperado de:

[https://www.lanacion.com.ar/economia/proyecciones-cuanto-llegaran-dolar-inflacion-segun-consultoras-nid2505671#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%20tanto%20alcanzar%C3%A1,%25%20seg%C3%BAn%20datos%20oficiales\)](https://www.lanacion.com.ar/economia/proyecciones-cuanto-llegaran-dolar-inflacion-segun-consultoras-nid2505671#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20en%20tanto%20alcanzar%C3%A1,%25%20seg%C3%BAn%20datos%20oficiales))

Para pymes: 4 razones para subirse a la ola digital. (1 de octubre de 2020). *Ámbito*. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/pymes/pymes/para-4-razones-subirse-la-ola-digital-n5136878>

Porter, Michel E. (1989). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.

Rambaud, María Paz. (25 de octubre de 2019). Solo el 4% de las grandes empresas argentinas usa energía renovable. *La Nación*. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/solo-4-grandes-empresas-argentinas-usa-energia-nid2300261>

Robbins y Coulter (2014). *Administración*. México: Pearson.

Sainz de Vicuña Ancin, José María. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.

Satisfacción del cliente: importancia e infraestructura necesaria. (1 de mayo de 2017). *Actualidad empresa*. Recuperado de:

<http://actualidadempresa.com/satisfaccion-del-cliente-importancia-e-infraestructura-necesaria/>







1	Llamadas telefónicas post venta	cada 2 semanas																					
	Incorporar diversidad de planes de financiación	4 meses																					
2	Incorporar software completo de gestión	3 meses																					
	Capacitación de software	3 meses																					
3	Búsqueda de persona capacitada para el puesto	2 meses																					
	Mailing de promociones	mensual																					
	Crear plataforma e-commerce	2 meses																					
	Mejorar página web	2 meses																					
	Aprovechar fechas especiales para hacer promociones	meses de por medio																					
4	Búsqueda de persona de RRHH	2 meses																					

Incorporación de persona de Recursos Humanos	1 mes																			
Capacitación a personal en comunicación interna	3 meses																			
Trabajos en equipo	mensual																			
Creación de manual de inducción y procedimientos	6 meses																			

Elaboración propia

*Anexo III: Flujo de fondos detallado*

CONCEPTO	Año 2021												Año 2022	Año 2023				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Inflación 36.6%	Inflación 30%			
INGRESOS																		
Por ventas de mercad.	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$39.325.776,59	\$644.628.130	\$838.016.569			
Plan de acción 1	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$393.257,77	\$6.446.281,30	\$8.380.165,69			
Plan de acción 3	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$786.515,53	\$12.892.562,60	\$16.760.331,38			

EGRESOS															
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CV		\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$30.820.805	\$505.214.640	\$656.779.032
Gastos administrativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$945.961	\$15.506.195	\$20.158.053
Gastos comercialización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$1.402.932	\$29.895.911	\$29.895.911
Gastos financieros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$4.871.259	\$79.849.682	\$103.804.587
Otros egresos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$109.256	\$1.790.921	\$2.328.198
MO		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800	\$88.800
DEPRECIACI		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$4.489.429	\$4.489.429
UT ANT IMP		\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$1.892.417,73	\$27.220.196	\$45.701.856
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HGG		\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$662.346,21	\$9.527.068	\$15.995.650
UT SIN IMP		\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$1.230.071,52	\$17.693.127	\$29.706.207
DEPRECIACI		\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$374.119	\$4.489.429	\$4.489.429
INV FIJAS		\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.891.117	\$4.110.307	\$5.343.399
SDO ESTÁT		\$4.891.117	\$1.604.190,60	\$1.604.190,60	\$1.604.190,60	\$1.661.910,60	\$1.661.910,60	\$1.661.910,60	\$1.661.910,60	\$1.661.910,60	\$1.661.910,60	\$1.661.910,60	\$1.661.910,60	\$18.072.249	\$28.852.236
SDO ESTÁT AC		\$4.891.117	\$3.286.926	\$1.682.736	\$1.578.545	\$3.283.365	\$4.945.276	\$6.507.187	\$8.269.097	\$9.831.008	\$11.929.188	\$13.554.829	\$14.878.650		

Elaboración propia



Inversión a realizar	-14344823		Rentabilidad	2023	5%		ROI	308,77%
Flujo período 1	\$14.878.650		Rentabilidad	2020	3%		Beneficios	\$58.636.621
Flujo período 2	\$18.072.249		Diferencia		2%		Costos	\$14.344.823
Flujo período 3	\$28.852.236							
			VAN	7036843				
			TIR	110%				
Premisas generales								
1. El aumento de los ingresos es proporcional a la cantidad de años								
2. El CV y los gastos aumentan por el mismo porcentaje que los ingresos								
3. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a la información del Diario La Nación (ver tabla 1)								
4. Los ingresos y egresos tienen IVA incluido								
5. Se toman como referencia los estados contables del año 2018 como si fueran de 2020								
6. La inflación se acumula año a año								
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							
Bs de uso	\$44.894.286	Depreciacion 10 años	\$4.489.429					
Tabla 1: Inflación según expertos								
2021	48%	1,48						
2022	36,60%	1,366						
2023	30%	1,3						
Impuesto a las ganancias	35%	1,35						
Tasa de referencia LELIQ	54%	1,54						

Premisas para objetivos								
Objetivo 1: ampliar la cartera en un 20%, aumenta las ventas en un 1%								
Objetivo 3: incorporar estrategias de marketing aumenta las ventas en 2%								

Elaboración propia

*Anexo IV: Montos de referencia para la realización del Presupuesto*

*Escala salarial vendedores categoría C*

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES  
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO  
OCTUBRE/2020 a MARZO/2021**

**V E N D E D O R E S**

	C	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	D	ANT. \$	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL
<b>INICIAL</b>	43.824,00		5.000,00	48.824,00	44.569,83		5.000,00	49.569,83
1	43.824,00	438,24	5.050,00	49.312,24	44.569,83	445,70	5.050,00	50.065,53
2	43.824,00	876,48	5.100,00	49.800,48	44.569,83	891,40	5.100,00	50.561,23
3	43.824,00	1.314,72	5.150,00	50.288,72	44.569,83	1.337,09	5.150,00	51.056,92
4	43.824,00	1.752,96	5.200,00	50.776,96	44.569,83	1.782,79	5.200,00	51.552,62
5	43.824,00	2.191,20	5.250,00	51.265,20	44.569,83	2.228,49	5.250,00	52.048,32
6	43.824,00	2.629,44	5.300,00	51.753,44	44.569,83	2.674,19	5.300,00	52.544,02
7	43.824,00	3.067,68	5.350,00	52.241,68	44.569,83	3.119,89	5.350,00	53.039,72
8	43.824,00	3.505,92	5.400,00	52.729,92	44.569,83	3.565,59	5.400,00	53.535,42
9	43.824,00	3.944,16	5.450,00	53.218,16	44.569,83	4.011,28	5.450,00	54.031,11
10	43.824,00	4.382,40	5.500,00	53.706,40	44.569,83	4.456,98	5.500,00	54.526,81
11	43.824,00	4.820,64	5.550,00	54.194,64	44.569,83	4.902,68	5.550,00	55.022,51
12	43.824,00	5.258,88	5.600,00	54.682,88	44.569,83	5.348,38	5.600,00	55.518,21
13	43.824,00	5.697,12	5.650,00	55.171,12	44.569,83	5.794,08	5.650,00	56.013,91
14	43.824,00	6.135,36	5.700,00	55.659,36	44.569,83	6.239,78	5.700,00	56.509,61
15	43.824,00	6.573,60	5.750,00	56.147,60	44.569,83	6.685,47	5.750,00	57.005,30
16	43.824,00	7.011,84	5.800,00	56.635,84	44.569,83	7.131,17	5.800,00	57.501,00
17	43.824,00	7.450,08	5.850,00	57.124,08	44.569,83	7.576,87	5.850,00	57.996,70
18	43.824,00	7.888,32	5.900,00	57.612,32	44.569,83	8.022,57	5.900,00	58.492,40
19	43.824,00	8.326,56	5.950,00	58.100,56	44.569,83	8.468,27	5.950,00	58.988,10

## Computadora de escritorio



Nuevo

Pc Diseño Grafico Amd  
Ryzen 5 Ssd 240 8gb A320  
Radeon Vega



\$ 45.800

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Llega gratis mañana

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Comprar ahora

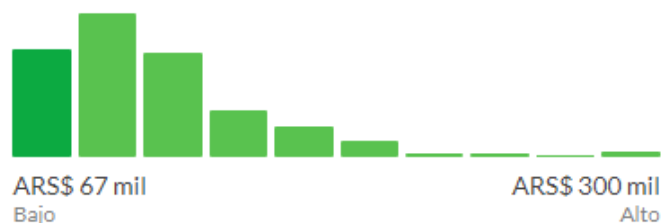
## Salario Gerente de ventas

### Sueldos para Gerente De Ventas

59 Sueldos Actualizado el 31 oct 2020

Sueldo base promedio

ARS\$ 151  
mil / mes



¿Cuánto gana un Gerente De Ventas?

El sueldo nacional promedio de un Gerente De Ventas es de \$150.527 en Argentina. Filtra por ubicación para... [Más](#)

Software CRM



Vas a vender más · Tour gratis · Precios · Blog · Curso ventas · Soporte · Contacto · ¡Yuh! Somos SumaCRM by Efficacy

Inicio	Pro	Premium	Plus	Efficacy
49 €/mes	79 €/mes	99 €/mes	199 €/mes	A partir de 35€/mes por usuario
Incluye 3 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado <b>Email tracking</b> <b>Email marketing</b> Soporte chat/email	Incluye 5 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado <b>Email tracking</b> <b>Email marketing</b> <b>Informe de actividad</b> <b>Informe de ventas</b> Soporte chat/email	Incluye 7 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado <b>Email tracking</b> <b>Email marketing</b> <b>Informe de actividad</b> <b>Informe de ventas</b> <b>Consultoría de ventas</b> Soporte chat/email	Incluye 14 usuarios Contactos ilimitados Oportunidades de ventas ilimitadas Espacio ilimitado Embudo de ventas Email sincronizado <b>Email tracking</b> <b>Email marketing</b> <b>Informe de actividad</b> <b>Informe de ventas</b> <b>Consultoría de ventas</b> Soporte chat/email	<b>Previsión de ventas</b> <b>Informes personalizados</b> <b>Facturación</b> <b>Ticketing</b> <b>Gestión de proyectos</b> <b>Automatización</b> ... y mucho más!

Teléfono celular



Nuevo | 27 vendidos

**Samsung Galaxy A01 16 GB azul**  
2 GB RAM



\$ 24.000

Memoria interna: **16 GB**

16 GB

32 GB

Color: **Azul**



- Liberado.
- Pantalla PLS de 5.7".
- Tiene 2 cámaras traseras de 13Mpx/2Mpx.
- Cámara delantera de 5Mpx.
- Procesador Snapdragon 439 Octa-Core de 1.95GHz con 2GB de RAM.
- Batería de 3000mAh.
- Memoria interna de 16GB. Apto para tarjeta SD de 512GB.
- Con reconocimiento facial.

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Envío gratis a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.

[Calcular cuándo llega](#)

Vendido por **HERNAN CLAURE**

11 ventas

¡Última disponible!

Comprar ahora

Agregar al carrito

↩ Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡 Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 Mercado Puntos. Sumás 600 puntos.

### Software de gestión completo

myGESTION se comercializa mediante el modelo de **pago por uso**.

De esta manera **adaptamos el coste** a cada momento de la empresa y obtenemos un **retorno de la inversión inmediato**.

Prueba myGESTIÓN Gratis

myGESTIÓN  
**14,95 € /mes**  
Incluye 1 Usuario

Usuario  
Adicional:  
**7,95 € /mes**

Empresa  
Adicional:  
**7,95 € /mes**

Usuarios con acceso sólo a "fichar" gratis



Asistencia técnica incluida



Sin cuota de alta



Copia de seguridad diaria



Sin compromiso de permanencia



Siempre actualizado



Sin límite de registros

### Analista desarrollador web

PUESTO	SUELDO EN PESOS		
	0	250.000	500.000
DIRECTOR DE ECOMMERCE	\$424.510		
GERENTE DE ECOMMERCE	\$240.028		
JEFE DE ECOMMERCE	\$119.676		
ANALISTA MARKETING DIGITAL JUNIOR	\$55.770		
ANALISTA MARKETING DIGITAL SEMI-SENIOR	\$64.674		
ANALISTA MARKETING DIGITAL SENIOR	\$76.230		
COMMUNITY MANAGER JUNIOR	\$52.500		
COMMUNITY MANAGER SENIOR	\$79.797		
JEFE DE MARKETING DIGITAL	\$114.050		
ESPECIALISTA SEM – SENIOR	\$79.491		
ESPECIALISTA SEO – SENIOR	\$79.668		
PROJECT MANAGER DIGITAL	\$101.694		
ANALISTA DESARROLLO MOBILE – JUNIOR	\$60.115		
ANALISTA DESARROLLO MOBILE – SENIOR	\$105.697		
ADMIN. Y DESARROLLADOR WEB – SENIOR	\$71.552		
MAQUETEADOR WEB – SENIOR	\$90.344		

### Plataforma e-commerce

Full	Plus	Avanzado
Tu tienda lista con todo lo esencial para vender	Obtené madurez para vender más y posicionar tu marca	Mejorá la performance de tu negocio y aumentá tus ventas
<b>\$ 799 /mes</b>	<b>\$ 1,999 /mes</b>	<b>\$ 6,999 /mes</b>
2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones</li> <li>&gt; Promociones y descuentos</li> <li>&gt; Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Diseño 100% flexible</li> <li>&gt; Soporte vía WhatsApp a partir del primer pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Múltiples idiomas y monedas</li> </ul>
Probar 30 días gratis	Probar 30 días gratis	Probar 30 días gratis

### Computadora para diseño



Nuevo | 89 vendidos

Computadora Armada Intel  
Pentium G5400 Dualcore  
4gb 1tb Hdmi



★★★★★ 1 opinión

\$ 34.479<sup>25</sup>

Pagá en hasta 12 cuotas



Más información

Llega gratis mañana

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Stock disponible

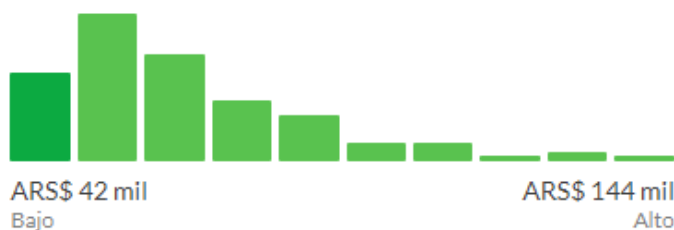
## Sueldo persona de Recursos Humanos

### Sueldos para Recursos Humanos

90 Sueldos Actualizado el 22 oct 2020

Sueldo base promedio

ARS\$ 74  
mil / mes



#### ¿Cuánto gana un Recursos Humanos?

El sueldo nacional promedio de un Recursos Humanos es de \$73.704 en Argentina. Filtra por ubicación para ver...

Más

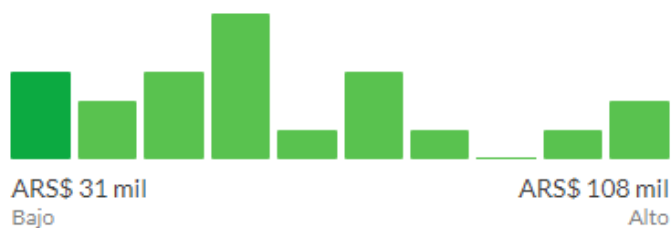
*Sueldo administrador*

## Sueldos para Licenciado En Administración

19 Sueldos Actualizado el 27 oct 2020

Sueldo base promedio

**ARS\$ 60**  
**mil** / mes



¿Cuánto gana un Licenciado En Administración?

El sueldo nacional promedio de un Licenciado En Administración es de \$59.519 en Argentina. Filtra por...

[Más](#)

---