



Trabajo Final de Grado.

Licenciatura en Administración.

“Planificación estratégica para la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L”

Alumno: David, Miguel

D.N.I.: 37628063

Legajo: ADM03960

2021

Resumen ejecutivo

El presente trabajo desarrollado a partir de la Licenciatura en Administración para la Universidad Siglo 21 se basó en la definición de un plan estratégico para la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba que se desenvuelve en el sector mayorista y distribuidor de alimentos. Partiendo de los distintos análisis se pudo evidenciar como principal problemática la falta de alineación estratégica, la desorganización, y la caída en sus tasas de rentabilidad. Para paliar dichas circunstancias se planifico la re funcionalización de su estructura, la definición de sus procedimientos de trabajo, como también la tecnologización en cuanto a sus procesos operativo, y el uso de una nueva plataforma y canal para la comercialización. Con la aplicación de esta propuesta se buscó con objetivo general aumentar la rentabilidad en un 2% partiendo de una estrategia de liderazgo en costo, que al momento de desarrollar la proyección económica y financiera se evidencian resultados positivos, tanto a partir de indicadores como VAN, TIR y ROI, como también a la respuesta del objetivo general, en donde se ha podido determinar un aumento del 1,5% de la misma, lo que se encuentra dentro de los parámetros analizados en cuanto al crecimiento que se espera para los próximos años del sector al cual pertenece la organización.

Palabras claves: Planificación estratégica; liderazgo en costos; rentabilidad; tecnología; procesos operativos.

Índice

Introducción.....	4
Análisis Situacional.....	7
Análisis del macro entorno PESTEL:.....	7
Análisis del micro entorno. Modelos de las 5 Fuerzas de Porter:	10
Análisis de Mercado:	12
Análisis Interno.	14
Marco Teórico	16
Planificación estratégica.	16
Aplicaciones actuales.....	17
Estrategia central del reporte de caso.	17
Diagnóstico.....	18
Plan de implementación	20
Propuesta de aplicación para Redolfi 2023.....	20
Objetivo general:	21
Objetivos específicos:	21
Justificación de objetivos.	21
Planes de acción:	22
<i>Plan de Acción 1: Eficientización de procesos.</i>	22
<i>Plan de Acción 2: Aplicar tecnologías.</i>	23
<i>Plan de Acción 3: Plataforma de comercio electrónico.</i>	25
Presupuesto.....	26
Beneficios económicos.	28
Diagrama de Gantt:.....	31

Conclusiones y recomendaciones	32
Bibliografía	34
ANEXO	36
Anexo 1: Competidores del sector.....	36
Anexo 2: Matriz de grupos estratégicos.....	37
Anexo 3: Presupuesto del plan de acción 1.....	38
Anexo 4: Presupuesto del plan de acción 2:.....	39
Anexo 5: Presupuesto del plan de acción 3:.....	39

Introducción

Las organizaciones, y en especial las empresas familiares, requieren de la necesidad de adaptarse a las diferentes variables del entorno que modifican constantemente a los sectores en los cuales éstas se desarrollan y al mismo tiempo los patrones de consumo de los distintos grupos de clientes. Para lograr llevar adelante esta adaptación, se requiere de una herramienta fundamental que las ayude a mejorar sus niveles de profesionalización, de gestión interna, permitiéndoles la creación de condiciones para mejorar su posicionamiento y sus niveles de rentabilidad. Dicha herramienta apunta al diseño e implementación de una planificación estratégica. (Thompson y Strickland, 2012).

En este trabajo se desarrolla el diseño de una planificación estratégica a aplicar en la empresa Redolfi S.R.L; que se desenvuelve en el sector mayorista de alimentos. Puntualmente la organización ofrece: venta de alimentos a través de sus autoservicios y distribuidoras oficiales a los largo del todo el mercado de la provincia de Córdoba e interior del país, como lo es en Santa Fe, La Pampa, y San Luis. Los autoservicios se encuentran en las localidades de Villa María, San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto; mientras que las distribuidoras se ubican en las ciudades de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco, Córdoba Capital y James Craik. Ésta última puede decirse que es estratégica debido a la cercanía con sus diferentes puntos de ventas y distribución, señalándola como la casa central de la empresa.

Particularmente Redolfi S. R. L. no sólo comercializa productos alimenticios sino que también lleva a cabo la comercialización y venta de cigarrillos, productos de limpieza y cosmética entre otros, relacionados al consumo masivo. Logrando generar una red de proveedores prestigiosos como Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Kodak, entre otras; con un gran posicionamiento a nivel nacional e internacional. Creando una amplia cartera de clientes con más de 6.000, distribuidos en dos tipologías: establecimientos comerciales de grandes dimensiones como supermercados y los pequeños comercios como kiosco, almacenes u otros relacionados al rubro.

Las empresas que compiten en el sector mayorista se basan en estrategias de diferenciación para generar valor a sus clientes mediante: la reducción de tiempos de

entregas, diferentes tipos de financiación, asesoramiento brindado a sus clientes y también en la amplia variedad de productos.

El sector presentó en los últimos años una merma en cuanto a la tasa de rentabilidad que generan estos establecimientos. La razón por esta disminución, fue producto del amplio aumento en los costos operativos, que terminan trasladándose a los precios de los productos y observando un recorte en el grado de consumo. Al ser organizaciones que trabajan desde una estrategia de diferenciación, no pueden hacer el traslado de éstos a los precios, es decir que absorbe parte de sus costos, por ello la rentabilidad disminuye. Esta situación no es ajena a Redolfi S. R. L. ya que en los últimos ejercicios económicos presentó disminución en su rentabilidad.

Además un aspecto fundamental a tener cuenta es el caso de la pandemia generada por el COVID-19, que también atenta con el aumento de los costos operativos; entre ellos los referidos al mantenimiento del stock de productos con baja rotación, el precio de los combustibles (que en Argentina se presenta una condición contraria a la del resto del mundo) y también a que ciertos sectores económicos se encuentran paralizados existiendo una baja en cuanto a la disponibilidad de productos, tal como es el caso de la industria tabaquera, lo que afecta indudablemente a los ingresos de Redolfi S. R. L.

Por otro lado, también se analizó el nivel corporativo y estratégico de la empresa, en donde si bien cuenta tanto con los componentes como con las definiciones, estos carecen de un sentido lógico como así también de diferenciación. Partiendo de este hecho, sumado a la situación del COVID-19 y del sector en general, se puede decir que la estrategia que implementa Redolfi S. R. L. actualmente no condice con su problemática, la cual es la pérdida de rentabilidad. Para paliar dicha situación se propone definir una estrategia de liderazgo en costos, para de esta forma mantener constante los mismos, evitando así una pérdida mayor en la rentabilidad, concentrándose en los productos primordiales que se consumen en esta pandemia, alimentos y artículos de limpieza.

Empresas como Walmart aplicaron estas estrategias para mejorar la creación de valor hacia sus clientes, optimizando al mismo tiempo la mejora en sus niveles de rendimiento, a través de la incorporación de tecnología que permitió suministrar mayor información para la toma de decisiones correctas, en todas las facetas de la cadena,

principalmente la logística y las operaciones (Thompson y Strickland, 2012). A su vez Ikea, sin bien es una organización de tipo industrial, logró re transformarse al desarrollar una estrategia de liderazgo en costos, logrando ampliar su red de clientes, concentrando la toma de decisiones en un solo lugar, además de maximizar sus espacios físicos para el almacenamiento (Rodríguez, 2014).

Queda claro que la aplicación de estas estrategias requiere un trabajo mancomunado a lo largo de las diferentes actividades, creando así una mejora continua en la empresa y las condiciones para contar con una ventaja competitiva, aspecto fundamental en el sector en el cual se desenvuelve Redolfi S. R. L.

Análisis Situacional

Análisis del macro entorno PESTEL:

Para desarrollar el análisis del macro entorno se toma como herramienta de análisis el Pestel, en donde se examinan las distintas dimensiones: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. (Thompson y Strickland, 2012).

➤ Factores Políticos:

En los últimos años, en Argentina se ha demostrado una amplia rivalidad, respecto a los factores políticos existentes en la gestión del país, la cual ha recibido el nombre de la grieta política-social. En los momentos actuales que está transitando la realidad Argentina y mundial referida a la pandemia del corona virus se ha logrado observar cierta disminución de esta división política, debido a que los dirigentes de diferentes partidos políticos han aunado ideales y dejado de lado sus distintos tipos de vista, creando así planes de contingencias y estrategias buscando mejorar las condiciones de salud de los argentinos, por sobre las distintas visiones políticas con los que estos cuentan. (cippec, 2020)

➤ Factores Económicos:

A lo largo de su historia, Argentina ha presentado vaivenes en su economía. El año 2020 no deja de ser preocupante para la sociedad. El país ha registrado una caída de su crecimiento económico en 2,2% durante el año 2019, según el estudio realizado por el Banco Mundial (2020) y prevén una mayor caída para el año 2020, de acuerdo a los efectos por el COVID-19 en la economía mundial, y de la región de Latinoamérica. Además se esperan altos índices de inflación, incluso superando el 40% de acuerdo a las estimaciones realizadas por el BCRA (2020) en base a las repercusiones que puede presentar la extensión de la cuarentena y de la pandemia del coronavirus sobre los diferentes sectores que aportan al crecimiento. Por otro lado, cabe mencionar que el país se encuentra en una posición desventajosa para solicitar crecimiento a través del requerimiento de deuda, ya que presenta

un alto nivel de vencimientos, con órganos públicos y privados, nacionales e internacionales; careciendo de las condiciones para afrontar los pagos, planteándose así la situación de default. Al mismo tiempo es importante destacar la situación del COVID-19, que afecta en gran medida los ingresos fiscales que pueda obtener el Estado. Esto se debe a que grandes sectores de la economía se encuentran paralizados; por ende no logran generar los ingresos esperados y así hacerle la retribución al gobierno, lo que genera una reacción en cadena ya que el país, como se ha expresado, se encuentra en situación endeble económica y financieramente hablando, que hará una pérdida en el posicionamiento competitivo dentro de la región. Por otro lado, estos patrones también se relacionan con los socios comerciales, principalmente Brasil, creando así mas inconsistencias que deberán ser consideradas ya que el crecimiento del país será menor, tomando en cuenta las observaciones anteriores (Rava Bursátil, 2020).

En cuanto a los distintos sectores económicos, éstos se ven perjudicados de manera desigual por la pandemia. El sector primario es el de los menos afectados por el COVID-19, se destaca el agropecuario y ganadero que prácticamente no registraron caída. El sector secundario es, tal vez, el más heterogéneo. Industrias como la de alimentos, bebidas y farmacéutica apenas tuvieron una merma por quedar eximidas de las medidas de la cuarentena por ser consideradas esenciales; otras como las automotrices, metalurgia, construcción y textiles, sufrieron un deterioro más importante. Respecto al sector terciario es el más damnificado, principalmente el turismo como así también el comercio, espectáculos y restaurantes que se han visto obligados a cerrar sus establecimientos. (Ámbito, 2020)

➤ *Factores Sociales:*

Las principales variables a analizar desde el plano social refieren por un lado a los efectos que ha generado la situación económica, acrecentando el nivel de pobreza, el cual alcanzo un 35%, además de presentar un aumento en las relaciones laborales informales, en donde más del 25% se encuentra en dicha situación (INDEC, 2019). Al mismo tiempo cabe destacar aspectos relacionados a la pandemia del coronavirus y al aislamiento social, preventivo y obligatorio, medida tomada por el gobierno, que ha afectado aún más las relaciones laborales, demostrando que si bien existen ventajas ante esta situación, aún la

Argentina no se encuentra preparada desde su nivel de infraestructura tecnológica, de espacios y de trabajos que puedan adaptarse a esta modalidad, como el teletrabajo, para lograr solventar los efectos negativos que pueda traer a la sociedad (Cippec, 2020).

➤ Factores Tecnológicos:

De acuerdo al sector que se analiza en este trabajo, es decir la comercialización de productos de consumo masivo, existen una serie de instrumentos y herramientas que se están utilizando para mejorar el rendimiento de dichos espacios. De acuerdo a PWC (2019) las empresas del sector han comenzado a desarrollar paralelamente al consumo directo o físico, plataformas y tiendas virtuales a través del uso de realidad aumentada y tecnología 4.0. Además las empresas con el fin de contar con más datos e información respecto al consumo, han optado por adquirir herramientas tales como la inteligencia artificial y la aplicación de *Big Data*, que ayuda a tomar decisiones de manera más eficiente. Sin embargo, es importante mencionar que dadas las condiciones que presenta Argentina desde el plano económico e infraestructura tecnológica, llevar adelante la incorporación de estas herramientas se hace sumamente difícil, por lo que existirá una gran brecha entre los avances tecnológicos a nivel mundial respecto a los aplicados en el país.

➤ Factores Ecológicos:

Desde el plano ecológico se están llevando una amplia gama de decisiones que contienen un mayor cuidado por el medio ambiente. Esto no le es ajeno a las organizaciones ya que deben adaptarse a cambios en los patrones de consumo de clientes, además, crear condiciones para un crecimiento sostenible. Estos aspectos se encuentran desarrollados dentro de la Agenda Sustentable 2030 de las Naciones Unidas (2019) que buscan el desarrollo de economías sustentables, sin perder el protagonismo y competitividad propia de cada región. Sin embargo, es importante destacar las inconsistencias respecto al sector de los alimentos, en donde al utilizar semillas modificadas genéticamente o bien agroquímicos poco sustentables, pueden afectar la salud de la sociedad por sobre el beneficio económico de las empresas.

➤ Factores Legales:

Dentro de esta dimensión pueden tenerse en cuenta aquellos nuevos proyectos o reformas que puedan aplicarse, afectando de diferentes formas a las organizaciones del país. Cabe mencionar aspectos tales como las reformas aplicadas del gobierno para una mayor regulación y control del sistema financiero. Además de las posibles transformaciones laborales que afecten la relación empleado-empendedor, y los cambios en la edad jubilatoria que afectará al nivel de oferta laboral en el mercado. Asimismo es importante tener en cuenta, en base a la necesidad con la que cuenta el Estado para generar una mayor recaudación fiscal, ha impulsado la legislación un impuesto extraordinario a las grandes fortunas que superen el millón de dólares, no solo dirigido a las personas físicas sino también a las empresas. (Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2020).

Análisis del micro entorno. Modelos de las 5 Fuerzas de Porter:

Este análisis se lleva adelante a través de las cinco Fuerzas de Porter, en donde se busca determinar la incidencia que tiene cada una de éstas en la formación y en el desenvolvimiento del sector, para así poder determinar cuál es el nivel de competencia existente y las distintas rivalidades que se generar en el mismo.

Rivalidad entre empresas establecidas: Los competidores del sector pueden agruparse en dos diferentes clasificaciones, por un lado aquellos salones comerciales de alimentos que desarrollan un modelo de negocio mayorista, por otro lado aquellas organizaciones que llevan adelante un proceso de preventistas y de distribución de dichos alimentos. En el Anexo 1 puede observarse la clasificación de los diferentes competidores que se rivalizan en este sector, determinando las zonas geográficas en las cuales se desenvuelven. El nivel competitivo para ambos grupos es alto, debido a que existe una amplia variedad de competidores que se desenvuelven desde las mismas tipologías de modelos; que tiene que ver con la diferenciación referida a la variedad de productos ofrecidos, a los tipos de financiación que le ofrecen a sus clientes, como también a los tiempos de entrega que estas manejan. Cabe aclarar que existen zonas geográficas que no

presentan una amplia variedad de competidores, como ser James Craik, San Francisco y Rio Tercero. Encontrándose en esta última, la competencia mejor posicionada (Luconi).

Poder de Negociación de los Proveedores: Otra fuerza analizada ha sido aquellos proveedores de los distintos productos que se ofrecen, donde se destaca que existe una amplia variedad de los mismos, y podría atribuírsele un poder de negociación bajo, debido a que los competidores cuentan con un amplio abanico para la toma de decisiones en cuanto aquellas empresas que logren abastecerlos. Sin embargo, es importante mencionar que estas organizaciones se caracterizan por contar con la posibilidad de formar precios, ya que son organizaciones con grandes dimensiones, en donde se identifican por su gran trayectoria y por la gran calidad que presentan sus diversos productos. De esta forma el poder de negociación que cuentan los proveedores es alto y si bien las diferentes organizaciones que se desenvuelven en el sector pueden llevar adelante un proceso de recambio de proveedores este afectara notablemente en su estrategia de diferenciación, ya sea en cuanto a los precios ofrecidos o la calidad de los productos.

Poder de Negociación de los compradores: La comercialización se encuentra dirigida por un lado desde la modalidad indirecta como también desde una modalidad directa. Existen establecimientos que comercializan sus productos a otras empresas u organizaciones comerciales de grandes dimensiones como lo pueden ser supermercados, cadenas de farmacias, bares, restaurantes entre otros. Al mismo tiempo llevan adelante esta comercialización a pequeños comercios como lo pueden ser kioscos, perfumerías, confiterías, almacenes, otros. Además se hallan establecimientos que llevan adelante una modalidad de negocio, que se encuentra dirigida al consumir final en donde estos pueden adquirir los productos de gran variedad y a un precio más accesible.

En base a lo desarrollado se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto, por un lado porque las organizaciones cuentan con una amplia variedad de distintas empresas que ofrecen los mismos productos, como también la posibilidad de generar economías de escalas y así crear un aprovisionamiento mayor.

Con respecto a los consumidores finales se puede decir que han comenzado a modificar la modalidad de consumo, donde se empieza atribuir un mayor consumo a través

de los medios virtuales, como lo explica la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (2020).

Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Las barreras de ingresos que se encuentran en este tipo de industria son altas, esto se debe a que existen diversos factores, sobre todo la inversión demandada para integrar en el mercado, tales como, rodados, distintos sistemas para manejar el seguimiento del stock, la contratación de personal que esté capacitado como también todas las necesidades para llevar adelante el negocio. Por otro lado, factores como el manejo de una cartera de clientes y la importancia de encontrar una ubicación que sea estratégica, y al existir una gran cantidad de organizaciones que se desenvuelven en este sector, se complica el ingreso de competidores.

Amenaza de productos sustitutos: El sector analizado no presenta un producto sustituto perfecto, es decir en lugar de sustituir la mezcla de productos ofrecidas por las organizaciones, los clientes (empresas o consumidores finales) sustituyen la modalidad en la que las empresas ofrecen sus productos, ya sea a partir de un mayor asesoramiento, calidad, precios competitivos, mayoristas, minoristas, productos especializados, entre otros; es decir estos espacios satisfacen la misma necesidad a partir de una oferta diferente.

Análisis de Mercado:

Habiendo analizado el sector mayorista de alimentos es importante destacar cómo se comporta el mercado y los diferentes segmentos donde se encuentra este sector. Concretamente existen dos tipologías de clientes, por un lado aquellas organizaciones que desarrollan el proceso de la compra a estos mayoristas, como también los consumidores finales que se dirigen a los diferentes salones de venta ofrecidos a un precio más bajo. De acuerdo a INDEC (2020) la demanda de alimentos se encuentra presentando una tendencia alcista, debido a que no sólo a lo largo de los años ha ido creciendo el consumo de estos productos sino también por la intensificación que generó la expansión de la pandemia, creando un mayor consumo de los productos de alimentos y de productos de limpieza. Al mismo tiempo es considerable tomar el caso de estudio de la ONU (2019) que expresa un amplio crecimiento poblacional para el año 2050, requiriendo una mayor producción y una demanda más amplia de los productos.

Referido al amplio consumo, las principales características encontradas refieren a: productos de almacén un 43.07%, productos de limpieza un 30%, bebidas un 11%, lácteos 5.6% y carnes en 1.7% para luego agrupar al resto de las categorías de productos (INDEC, 2020).

Existe un patrón de consumo en los diferentes clientes (consumidores finales) que llevan adelante la compra a través de la agrupación, para dirigirse a los mayoristas y así acceder a mejores precios, comprando en mayores cantidades. Al mismo tiempo y de acuerdo a la consultora Kantar (2018) los clientes buscan un mayor surtido de productos mientras que las empresas expresan la necesidad de obtener un mayor asesoramiento a través de las diferentes plataformas o lo que menciona la consultora, el uso de la omnicanalidad de las organizaciones.

Respecto a los competidores se puede observar un crecimiento de tres canales fundamentales que se refieren a: el *e-commerce* con una tasa de crecimiento del 15%, los *discounters* o establecimientos de rebajas con una tasa del 5.2% y los mayoristas con una tasa del 4.4%. La proyección que establece Kantar (2020) para el año 2020 refiere a que los mayoristas crecerán un 2.11% mientras que el *e-commerce* y *discounters* presentarán alrededor de un 6% de crecimiento siendo estas tiendas que desarrollan una estrategia de bajo precios.

Por otro lado es importante mencionar que dentro de los mercados mayoristas y de distribuidores de alimentos la comercialización se encuentra concentrada en los supermercados con un 50% de la participación de mercado. Para demostrar el nivel de participación y posicionamiento competitivo de la empresa Redolfi S. R. L, se desarrolló la matriz de los grupos estratégicos de los competidores que han sido mencionados en el apartado del análisis del sector que pueden encontrarse en el Anexo 2.

Puede observarse que Redolfi S. R. L. cuenta con un amplio posicionamiento dado que desarrolla diferentes modelos de negocios, cuenta con amplios proveedores con un precio accesible y con una gran gama de ubicaciones estratégicas a lo largo de la provincia.

Análisis Interno.

Haciendo un acercamiento a los niveles corporativos y estratégicos de Redolfi se advierte que la misma cuenta con la definición concreta de sus conceptos corporativos que hacen a su identidad organizacional, como lo es la visión, misión y sus diferentes valores. Se destaca que Redolfi S. R. L. anhela prevalecer en cuanto a su liderazgo y a su participación de mercado en el sector mayorista, además de poder lograr una ampliación de su variedad de proveedores, y buscar generar índices altos en cuanto a su rentabilidad, además de fomentar la posibilidad de desarrollo profesional de sus colaboradores. Sin embargo cabe destacar que tanto su visión como su misión refieren a conceptos muy similares, que no se logran diferenciar de manera correcta, ni responden a aquellas preguntas por las cuales estos conceptos deben definirse. Más bien se encuentran desarrollados como una simple propaganda publicitaria de la empresa.

Puede decirse que Redolfi S. R. L. desarrolla sus objetivos puntualmente en base a la rentabilidad, dejando de lado el resto de objetivos estratégicos que se basan en el crecimiento y en la consolidación.

A su vez la empresa presenta dos tipos de estructuras, por un lado aplicando el criterio de departamentalización geográfico, además de especificar por cada una de sus diferentes localidades en la cual se desenvuelven aquellas unidades estratégicas de negocios que desarrolla como lo son los autoservicios, las distribuidoras y la distribuidora oficial Kodak. Por otro lado, la organización cuenta con una estructura de tipo funcional, ya que se desarrollan los diferentes niveles de la empresa de acuerdo a las funciones que se llevan adelante.

Tal como lo expone la visión de la empresa, ésta busca el desarrollo profesional de sus colaboradores, a través de la posibilidad de continuar desarrollándose como una empresa familiar; siendo uno de los aspectos que destaca a su cultura organizacional. Sin embargo también es importante aclarar que este tipo de estructuras y organizaciones refieren aquellas que son muy dependientes de sus líderes, generando así una estructura de tipo tela araña, en donde existe un bajo poder de autonomía para la toma de decisiones de sus diferentes colaboradores. Al mismo tiempo Redolfi S. R. L. busca permitirse bajos

niveles de rotación, además lograr el fomento y la promoción interna de sus diferentes empleados, pero carece de un proceso de formación y capacitación de estos colaboradores que no podrán desarrollar plenamente las cualidades y capacidades necesarias para ocupar los diferentes puestos gerenciales, además de no contar con un departamento de RRHH.

Para profundizar el análisis interno se desarrolló la cadena de valor, en donde se puede apreciar que Redolfi S. R. L. cuenta con una problemática en las actividades relacionadas a la logística interna y externa, además de contar con el nivel tecnológico suficiente como para desarrollar actividades de manera efectiva, llevándola a un aumento en sus costos.

Tabla 1: Cadena de Valor

Actividades de Soporte					
Infraestructura	Nuevos depósitos en la ciudad de James Craik. Depósitos y centros comerciales en todas sus sucursales, excepto en Córdoba. No cuenta con departamento ni procedimiento definido para Seguridad e Higiene, alto riesgo de pérdida de productos.				
Recursos Humanos	No cuenta con un área específica destinada a desarrollar el monitoreo de las actividades o el análisis del desempeño, fundamental a tratar para mejorar el funcionamiento interno y el aumento de capacidades técnicas y comerciales				
Tecnología	Sistemas obsoletos de carga manual que llevan a mayores errores humanos y un aumento en sus costos operativos.				
Compras	Procedimiento centralizado en James Craik, desarrollado a través de plataformas. Se toman datos del sistema de inventario que esta en mal estado y pueden tomarse decisiones erradas aumentando los costos				
Actividades Primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing	Servicio
	(Deficiencia en procedimientos) Descargas manuales, falta de instrumentos, roturas y pérdidas en descarga	Sistema de seguimiento de stock obsoleto, cargas manuales al sistema, falta de automatización	Centralización de envíos a sucursales, falta de planeación de viajes, tiempos perdidos, falta de indicadores de gestión	Renovación de imagen corporativa. Patrocinio a clubes de la zona. Falta de integración estratégica	Mayorista y distribución a empresas, calidad de productos, existen desfasajes en cuanto al aprovisionamiento y tiempos de entrega

Fuente: elaboración propia.

Marco Teórico

Para dar comienzo a este apartado es importante mencionar aquellas actividades fundamentales que tiene que llevar adelante el profesional de administración de empresas, en donde Ortega Castro (2008) las define a partir de 4 funciones: la organización, la planificación, la dirección y el control. Estas no deben desarrollarse de manera aislada sino que es un requerimiento definir las y desarrollarlas a partir de una alineación e integración. La herramienta que mejor se amolda a esta funcionalidad es la planificación estratégica (Hill y Jones, 2015).

Planificación estratégica.

Continuando con Hill y Jones (2015), la planificación estratégica refiere al diseño de las diferentes actividades que se encuentren integradas en busca de un objetivo en común, en donde este refiere a la generación de una ventaja competitiva. Para lograr desarrollarla se deben seguir una serie de pasos, haciendo un estudio preliminar del entorno, del sector y de la situación interna en la cual se encuentre la organización; para desarrollar el diagnóstico situacional a partir de distintas herramientas, en donde una de las más utilizadas es la matriz FODA, que permite al mismo tiempo delinear las distintas estrategias que puede utilizarse para generar esa ventaja competitiva (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

El siguiente paso refiere a la definición concreta del sistema de objetivos corporativos y estratégicos, buscando su alineación (Sainz de Vicuña Ancín, 2015). Definidos los objetivos, la empresa estará en posición de determinar las estrategias que podrá llevar adelante para el cumplimiento de sus metas. Estas estrategias pueden dividirse en dos, en estrategias corporativas y estrategias de negocios, donde la principal diferencia radica en el alcance, ya que la corporativa se centra en las decisiones generales de la empresa, y la de negocio en cómo la empresa competirá en el sector (Thompson y Strickland, 2012).

Como se ha observado a lo largo de la historia de la administración de empresas, han surgido diferentes autores que expresan ideas similares desde diferentes puntos de vista, y es por ellos que es fundamental poder hacer mención a aquellas aplicaciones actuales de estrategias como a los beneficios que le pueden aportar a la empresa.

Aplicaciones actuales.

Como bien se mencionó en el apartado anterior, la planificación estratégica refiere a la generación de valor, ya sea internamente para la empresa como también para su mercado objetivo. En este sentido las estrategias no solo deben estar articuladas hacia el mercado meta, sino también para mejorar la forma en que la organización se desenvuelve y pueda hacer un aporte sobre sus consumidores. (Cortez, 2013)

Los mercados actuales se encuentran transitando por una vorágine de cambios culturales y de patrones de consumo que requieren la necesidad de las organizaciones de adaptarse a estos. Así, el éxito que pueda obtener una empresa en cuanto a este tipos de estrategias será en base a la capacidad de adaptabilidad y de poder determinar el nivel de recursos que promueva la competitividad del negocio (Monis, 2018).

Al ser el último paso de la planificación la definición de los procesos que son necesarios para su aplicación, uno de los factores que prevalecen es la incertidumbre, por lo que es fundamental contar con el establecimiento de diferentes escenarios pudiendo observar como los beneficios se van modificando de acuerdo a las variables que sean analizadas. Así entonces se observa la importancia que refiere a la planificación estratégica y a la aplicación específica de ciertas estrategias que ayudan de acuerdo a la necesidad puntual de las empresas a mejorar sus niveles competitivos. (Fantin, 2018)

Estrategia central del reporte de caso.

Dentro de las estrategias utilizadas se desataca la de liderazgo en costos, que busca definir una estructura de costos que sea competitiva y al mismo tiempo la más baja dentro del sector, que puede en última instancia trasladarse en los precios ofrecidos. En cuanto a las estrategias de crecimiento se explica en profundidad la estrategia de crecimiento interno, que se basa en la definición de aquellos aspectos sobre cómo la empresa va a generar su perfeccionamiento mediante la mejora de los procesos internos. Por último la estrategia de cartera, sobre la que se profundiza, es la penetración de mercado que se basa en concentrarse en los mercados actuales y a través del ofrecimiento de los mismos productos, que se alinea con la estrategia de crecimiento mencionado anteriormente ya que se busca la mejorar el ofrecimiento hacia sus clientes. (Sainz de Vicuña de Ancín, 2015)

Diagnóstico

Respecto a la situación en la cual se encuentra Redolfi S. R. L. se remarca que la principal problemática identificada es la pérdida de rentabilidad, la cual es generada por dos factores, por un lado la ineficiencia de los procesos internos, afectada por la falta de alineación de objetivos y estrategias que expresaba Hill y Jones (2015), y por otro lado el aumento de los costos operativos en el sector, los cuales han presentado esta modalidad en los últimos años y con las amenazas del COVID-19, que impactan en la inestabilidad económica y hacen que estos costos se incrementen y la rentabilidad disminuya.

Por otra parte, se pudo advertir que la principal fortaleza que presenta la empresa es su extensa trayectoria, como así también un muy buen nivel competitivo, debido a que presenta una ubicación estratégica y varias sucursales que le da amplitud comercial, mejorando así su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, es destacable que la falta de alineación entre estrategias y objetivos ha generado las condiciones para que la empresa logre este nivel competitivo, de forma más bien circunstancial en lugar de un trabajo estratégico y mancomunado como lo expresaba Hill y Jones (2015).

A nivel externo es notorio, como se mencionó, el impacto originado por la pandemia del COVID-19 que afecta no solo a todas las empresas de diferentes rubros, sino que también a los consumidores en cuanto a su nivel de ingreso, por ende el consumo se espera que disminuya y que la economía se contraiga aún más, de acuerdo a los datos arrojados por entidades financieras de renombre mundial.

En cuanto a las oportunidades si bien se ha destacado una posible disminución del consumo, respecto al sector en el cual se encuentra Redolfi S. R. L., es decir el de la comercialización de productos alimenticios y productos de limpieza, estos presentan una estabilidad ya que el consumidor se concentra en adquirir aquellos productos de primera necesidad, siendo los alimentos y los productos de limpieza, tal como lo expresó los últimos estudios realizados por el INDEC. Por otro lado, también se observa como un factor que puede ayudar a las organizaciones a mejorar sus niveles competitivos y de funcionalización, la aplicación de tecnologías para mejorar los procesos, lo cual se adapta a la situación que presenta Redolfi S. R. L. como se mencionaba respecto a su ineficiencia de procesos internos de trabajo.

En estas circunstancias puede observarse entonces que Redolfi S.R.L se encuentra en una situación compleja, ya que ha logrado niveles óptimos de posicionamiento y crecimiento en su sector, pero que estos no se encuentran originados a partir de un enfoque estratégico sino desde las propias circunstancias del entorno. Así la empresa debe concentrarse en ampliar las definiciones concretas a su estrategia corporativa y de negocios, alineando estas a sus procesos operativos mediante la aplicación de tecnologías innovadoras que ayuden a optimizar los tiempos de trabajo y disminuir las pérdidas ocasionadas.

Además se observan oportunidades para el sector en el cual se desenvuelve, debido a que se esperan niveles de crecimiento en cuanto a la demanda y al consumo de sus productos ofrecidos, pudiendo ampliar su cartera de clientes, ofreciendo nuevas modalidades de comercialización, que en conjunto con las mejoras internas pueda contribuir a mejores desempeños.

A partir de esta concepción de la situación en la que se encuentra Redolfi S.R.L, para aminorar las repercusiones negativas el curso de acción que mejor se amolda es aplicar una planificación estratégica; comenzando con el rediseño de su estrategia principal que es la diferenciación a una en liderazgo en costos a partir de un crecimiento interno, refuncionalizando los procesos de trabajo y comerciales para disminuir las perdidas, aumentar ingresos, generando de esta manera, una mayor estabilidad como así también un aumento de la rentabilidad a largo plazo

Puede entonces observarse que la planificación es la herramienta que mejor se amolda a esta situación que presenta Redolfi S. R. L, que le generara esta ventaja competitiva y un mayor valor agregado para sus clientes.

Plan de implementación

Propuesta de aplicación para Redolfi 2023.

En esta propuesta se busca para el año 2023 lograr las condiciones óptimas para que Redolfi S.R.L. pueda mejorar sus procesos internos de trabajo y sus funciones, a partir de una modificación en sus objetivos corporativos.

La razón por la cual se redefinen estos conceptos es debido a que según lo diagnosticado los mismo no se encuentran alineados en concordancia con los objetivos y las metas que Redolfi S.R.L. espera a largo plazo; además no responden aquellas preguntas guías que permiten desgranar el desarrollo estratégico de la empresa. En este sentido, se toma en consideración tanto la visión como la misión actual para redefinirlas y plantearle un nuevo rumbo a la empresa, desde la definición de una estrategia en liderazgo en costo y de crecimiento interno.

Por lo tanto, la nueva visión será: *“Posicionarse como líder en el sector mayorista nacional, a partir del desarrollo de relaciones comerciales duraderas, basadas en la calidad del servicio ofrecido a bajo costo”*; mientras que la Misión: *“Aplicar tecnologías innovadoras desarrollando una estructura de costos baja, trasladando los beneficios a nuestros clientes, fomentando la generación de valor”*. Respecto a los valores la empresa mantendrá los mismos, añadiendo: la conciencia en cuanto a los costos y los procesos de innovación; dado que son dos de los pilares fundamentales sobre los que se concierne la búsqueda de la mejora en el posicionamiento a largo plazo de la empresa.

La principal problemática no solo deviene de una falta de alineación entre sus componentes corporativos, sino también en un debilitamiento de la rentabilidad de la organización. Para lograr un incremento (planteado para el año 2023) de ésta última, se parte de una estrategia de liderazgo en costo, definiendo una estructura baja de los mismos comenzando con la optimización y re funcionalización de sus procesos principales que añaden valor a los clientes, principalmente el relacionado a las operaciones y logística externa. Partiendo de esta medida, la otra estratégica corporativa a utilizar es la de crecimiento interno, ya que desde mejoras genéricas la empresa puede potenciarse y así crear una condición de mayor creatividad.

Objetivo general:

- Aumentar la rentabilidad en 2% para el año 2023, mediante la aplicación de una estrategia de bajo costo e incorporación de tecnologías a los procesos de trabajo.

Objetivos específicos:

- Disminuir costos operativos en un 5% para el año 2023, por medio de una eficientización de los procesos internos de trabajo.
- Disminuir los tiempos perdidos en el área de operaciones en un 80% para el año 2023, con aplicación de sistemas de gestión interna que ayuden a disminuir los costos en un 2% para 2023.
- Aumentar los ingresos en un 5% para el año 2023 aplicando el desarrollo del canal *e-commerce* a los clientes.

Justificación de objetivos.

A largo plazo, más allá del horizonte temporal de este plan, como se exployaba en la visión, se espera que Redolfi S.R.L. pueda adquirir las competencias para posicionarse dentro de las primeras empresas del sector mayorista en Argentina. Para lograr esto, se espera que la organización pueda incrementar sus tasas de rentabilidad.

Se toma el horizonte de 4 años, partiendo del concepto de la planificación estratégica, la cual va de 3 a 5 años, y un 2% debido a que en el análisis de mercado se pudo establecer que la industria mayorista crecerá en una tasa del 2.11% anual, para todas las organizaciones de este sector. En este caso se busca para Redolfi S.R.L. acrecentar la tasa de rentabilidad en un 0.5% de manera anual, logrando el 2% para el año 2023.

Para crear éste incremento será necesario por un lado la disminución de los costos operativos, los cuales se generarán mediante la optimización y eficientización de los proceso de trabajo; a partir de la definición de manuales de procedimientos. Por otra parte, la deducción de los tiempos perdidos en el área de operaciones para el año 2023 en un 80%,

ya que no puede esperarse la merma en un 100%; por último se busca aumentar los ingresos a través del desarrollo de nuevas tecnologías o la apertura de un canal de *e-commerce*.

Planes de acción:

Para lograr la materialización de los objetivos corporativos, específicos y general, partiendo de las estrategias que se han escogido, se desarrolla el planteamiento de tres diferentes planes de acción, especificando las actividades a desarrollar, los tiempos estipulados y los recursos involucrados. Los presupuestos de los costos asociados a los recursos podrán encontrarse en el Anexo 3.

Plan de Acción 1: Eficientización de procesos.

El primer plan de acción se basará en mejorar la eficiencia de los procesos internos, ya que como se exployó en el análisis situacional y en el diagnóstico, la empresa carece de una funcionalización específica de los mismos. Para ello, se definirá a partir de la estructura organizacional con la que cuenta actualmente Redolfi S.R.L. el diseño de los procedimientos de trabajo, para que los mismo se encuentren definidos de manera concreta pudiendo aplicarse de forma eficiente; y de este modo contribuya a la mejora del trabajo interno, principalmente de aquellos sectores donde la empresa cuenta con deficiencias siendo este caso: los aspectos de logística externa, logística interna y operaciones.

En este sentido entonces se deberá plantear en un primer paso la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, especificando: funciones, actividades, distintos niveles de responsabilidad y parámetros de desempeño que cada uno de los colaboradores de Redolfi S.R.L. deban cumplir, para de esta forma promocionar el desarrollo óptimo de trabajo.

Contando con una definición concreta de los procesos, puestos de trabajo y de una estructura amoldada a los mismos, los colaboradores contarán con la apreciación de sus distintas funciones que podrán trasladarlas a una mejora en cuanto a la funcionalización de los procesos internos de trabajo, creando de esta manera una disminución en los costos de los mismos. En la actualidad al estar deficientes se genera una pérdida, ya sea en cuanto a la toma de decisiones o en los tiempos dentro de cada uno de los departamentos.

Para que tenga un efecto positivo será necesaria la aplicación de distintas capacitaciones, dirigida tanto a mandos medios como a los propios operarios, con el fin de que estos interioricen los nuevos procesos y puedan emplearlos de una manera óptima.

Tabla 2: Actividades del plan de acción 1.

Actividades	Plazos
Identificación de todas la áreas	Julio de 2020
Descripción de puestos	Agosto de 2020
Diseño de manual de procedimientos	Agosto y Septiembre de 2020
Adecuación de la estructura organizacional	Octubre de 2020
Presentación previa a los directivos	Octubre de 2020
Ajustes de acuerdo a las observaciones	Octubre de 2020
Capacitación a mandos medios	Noviembre de 2020
Capacitación a operarios	Noviembre de 2020
Implementación	Diciembre de 2020
Control	Desde Enero de 2021 hasta 2023

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Recursos del plan de acción 1.

Recurso	Costo
Análisis de la estructura vigente	\$ 8,305
Diseño de puesto	\$ 28,475
Diseño de procedimientos administrativos	\$ 32,350
Diseño de procedimientos operativos	\$ 32,350
Diseño de plan de capacitación	\$ 16,345
Contratación de un capacitador	\$ 94,000
Honorarios profesionales	\$ 384,000
Total del Plan de Acción 1	\$ 595,825

Fuente: elaboración propia (ver Anexo 3).

Plan de Acción 2: Aplicar tecnologías.

Además de la definición concreta de los procedimientos de trabajo, también se buscara potenciar la posibilidad en cuanto a la disminución de costos y disminución de tiempos perdidos; a partir de la aplicación de diferentes sistemas de gestión interna y tecnología que permitan optimizar los mismos, generando un recorte en cuanto a los tiempos de logística, carga, descarga y operaciones, del mismo modo que las áreas relacionadas al control de stock, mantenimiento y abastecimiento.

Para ello se utilizará en una primera instancia un sistema de código de barras, que posibilite realizar la lectura en tiempo y la carga perfeccionada de los datos de cada una de las mercaderías, que ingresen a los centros de distribución, como también los de salida. Esto mejorara los tiempos en cuanto a la toma de decisiones y aprovisionamiento de productos; ya que sin contar con esto la empresa recompra productos con los que ya cuenta en el depósito, generando así un aumento de sus costos y una pérdida en cuanto a su rentabilidad.

Dichos sistemas se aplicaran tanto para los centros de distribución de James Craik como así también para las demás localidades donde se encuentra la firma Redolfi S.R.L; representando el desarrollo de estos sistemas de gestión en las cinco zonas geográficas en donde llevan adelante sus negocios.

Al mismo tiempo se aplicará un sistema de gestión administrativa, que permita incorporar los datos precisos de las actividades; eficientizando los procesos, la toma de decisiones y la disminución los costos de operación.

Simultáneamente para que dicho plan cuente con una eficiencia en cuanto a su aplicación se desarrollará un proceso de capacitaciones, tanto para los mandos medios como también para los operarios, en donde todos puedan asimilar el uso técnico de las herramienta se interiorizándose sobre la importancia del mantenimiento y del uso de las mismas para potenciar así el funcionamiento de toda la organización.

Tabla 4: Actividades del plan de acción 2.

Actividades	Plazos
Búsqueda de los proveedores de sistemas	Enero de 2021
Elección del proveedor	Enero de 2021
Presentación previa a los directivos	Febrero de 2021
Ajustes de acuerdo a las observaciones	Febrero de 2021
Diseño del sistema de código de barras	Marzo y Abril de 2021
Diseño del sistema de gestión	Marzo y Abril de 2021
Capacitación a los mandos medios	Mayo de 2021
Capacitación a operarios	Junio de 2021
Incorporación en cada una de las sucursales	Julio y Agosto de 2021
Implementación	Septiembre y Octubre de 2021
Control	Desde Noviembre de 2021 Hasta 2023

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Recursos del plan de acción 2.

Recurso	Costo
Honorarios de diseño de sistema de código de barras	\$ 140,394
Honorarios de diseño de sistema de gestión	\$ 140,394
Diseño de plan de capacitación a mandos medios	\$ 16,345
Diseño de plan de capacitación a operarios	\$ 16,345
Contratación de un capacitador	\$ 94,000
Honorarios profesionales	\$ 640,000
Total del Plan de Acción 2	\$ 1,047,478

Fuente: elaboración propia (ver Anexo 4).

Plan de Acción 3: Plataforma de comercio electrónico.

El último paso para lograr aumentar los índices de rentabilidad y dar repuesta a los lineamientos corporativos que se redefinieron, será la mejora en cuanto a los ingresos por venta que presente Redolfi S.R.L. de cara a los próximos cuatro años. Para ello, se actualizan los sistemas y canales por donde lleva adelante la venta de sus productos; ya que en la actualidad desarrolla un modelo más tradicional dejando de lado las oportunidades que existen en el mercado. De esta manera se aplicará el diseño de un canal *e-commerce*, en donde los clientes cuenten con la posibilidad de acceder a información precisa en tiempo y forma. Determinando sus diferentes pedidos, para que Redolfi S.R.L. con la optimización en cuanto a sus procedimientos, pueda de generar una mejor relación con los mismos y tener el producto en el tiempo establecido que se define.

Para la materialización de esta aplicación será fundamental contar con la incorporación de personal externo que se amolde a la estructura y a los procedimientos que en el plan de acción 1 se definieron. Por ende se podrá generar así una potenciación de los ingresos, ya que la empresa comenzará a desarrollar un proceso de actualización e innovación.

Tabla 6: Actividades del plan de acción.

Actividades	Plazos
Búsqueda del programador	Noviembre de 2021
Elección del programador	Noviembre de 2021
Presentación previa a los directivos	Diciembre de 2021
Ajustes de acuerdo a las observaciones	Diciembre de 2021
Diseño de la plataforma e-commerce	Enero de 2022
Incorporación en la página web actual	Febrero de 2022
Comunicación directa con los clientes	Marzo y Abril de 2022
Busqueda y selección de personal nuevo	Mayo y Junio de 2022
Capacitación	Julio y Agosto de 2022
Implementación	Septiembre de 2022
Control	Desde Octubre de 2022 hasta 2023

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Recursos del plan de acción 3.

Recurso	Costo
Honorarios de diseño de plataforma e-commerce	\$ 70.197
Ajuste en página web	\$ 24.967
Diseño de propuesta de comunicación	\$ 23.294
Contratación de un asesor de comercio virtual	\$ 630.000
Diseño de plan de capacitación	\$ 16.345
Contratación de un capacitador	\$ 94.000
Honorarios profesionales	\$ 704.000
Total del Plan de Acción 3	\$ 1.562.803

Fuente: elaboración propia (ver Anexo 5).

Presupuesto.

Una vez que se establecieron los tres planes de acción se pasa a definir los presupuestos de acuerdo al alcance temporal que representa este trabajo, el cual comenzará a diseñarse y a implementarse a partir del año 2020, de cara al año 2023. Dentro de la presupuestación se tomó un factor común referido a la implementación y control de las actividades, las cuales se calcularon tomando como base un sueldo de \$40.000, calculado para 48hs semanales de trabajo, lo que equivale a 192 horas al mes. A partir de ello se determinó el costo de la hora el cual ronda los \$208,33. Anualmente se requerirán de 2800

horas, lo que genera un presupuesto total anual de \$599.904, el cual se actualiza de acuerdo a los coeficientes inflacionarios para los siguientes años.

A continuación se presentan los presupuestos de cada uno de los planes de acción, los cuales fueron confeccionados según las especificaciones planteadas anteriormente, actividades, recursos, costos y temporalidad.

Tabla 8: Presupuesto Plan de Acción 1.

Plan de acción 1	2020	2021	2022	2023
Análisis de la estructura vigente	\$ 8,305	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de puesto	\$ 28,475	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de procedimientos administrativos	\$ 32,350	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de procedimientos operativos	\$ 32,350	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño de plan de capacitación	\$ 16,345	\$ -	\$ -	\$ -
Contratación de capacitador	\$ 94,000	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios profesionales	\$ 384,000	\$ -	\$ -	\$ -
Implementación	\$ 599,904	\$ -	\$ -	\$ -
Control	\$ -	\$ 845,865	\$ 1,141,918	\$ 1,507,331
Total	\$ 1,195,729	\$ 845,865	\$ 1,141,918	\$ 1,507,331

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: Presupuesto Plan de Acción 2.

Plan de acción 2	2020	2021	2022	2023
Honorarios de diseño de sistemas de código de barras	\$ -	\$ 140,394	\$ -	\$ -
Honorarios de diseño de sistemas de gestión	\$ -	\$ 140,394	\$ -	\$ -
Diseño de plan de capacitación a mando medios	\$ -	\$ 16,345	\$ -	\$ -
Diseño de plan de capacitación a operarios	\$ -	\$ 16,345	\$ -	\$ -
Contratación de un capacitador	\$ -	\$ 94,000	\$ -	\$ -
Honorarios profesionales	\$ -	\$ 640,000	\$ -	\$ -
Implementación	\$ -	\$ 845,865	\$ -	\$ -
Control	\$ -	\$ -	\$ 1,141,917	\$ 1,507,331
Total	\$ -	\$ 1,893,343	\$ 1,141,917	\$ 1,507,331

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10: Presupuesto Plan de Acción 3.

Plan de acción 3	2020	2021	2022	2023
Honorarios de diseño de plataforma e-commerce	\$ -	\$ -	\$ 70,197	\$ -
Ajuste en página web	\$ -	\$ -	\$ 24,974	\$ -
Diseño de propuesta de comunicación	\$ -	\$ -	\$ 23,294	\$ -
Contratación de asesor de comercio virtual	\$ -	\$ -	\$ 630,000	\$ -
Diseño de plan de capacitación	\$ -	\$ -	\$ 16,345	\$ -
Contratación de un capacitador	\$ -	\$ -	\$ 9,400	\$ -
Honorarios profesionales	\$ -	\$ -	\$ 704,000	\$ -
Implementación	\$ -	\$ -	\$ 1,141,917	\$ -
Control	\$ -	\$ -	\$ 1,141,917	\$ 1,507,331
Total	\$ -	\$ -	\$ 3,762,045	\$ 1,507,331

Fuente: elaboración propia.

Beneficios económicos.

Para determinar los beneficios económicos, además del establecimiento de distintos indicadores financieros que permitan decidir si los planes tiene una aplicabilidad positiva, se desarrolló un flujo de fondo proyectado anual para la empresa, tomando como base los estados financieros presentados por la empresa a partir del último ejercicio económico del año 2018. Para establecer el mismo se diferenciaron los ingresos y egresos por la actividad normal de Redolfi S.R.L, como también los ingresos que generará la aplicación del plan y los egresos, los cuales se encuentran alineados a los presupuestos planteados anteriormente. Para desarrollar el flujo proyectado se tomaron diferentes premisas, tanto a nivel general como para cada uno de los planes de acción y de los objetivos que se busca cumplir, en donde el principal de ellos es el aumento de rentabilidad en un 2% para el año 2023.

Premisas generales:

- Se toma como referencia los estados financieros del año 2018.
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
- Los ingresos por ventas normales aumentarán en un 15% (de acuerdo al último aumento del 2017 al 2018).
- Los egresos por la actividad normal aumentarán en un 15% (de acuerdo al último aumento del 2017 al 2018).
- Para los ingresos y egresos de los planes de acción se tiene en consideración el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado).

Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023	
		43%	1.43	41%	1.41	35%	1.35	32%

Premisas para los planes de acción:

- Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de implementar y controlar las actividades con 2 horas extras diarias.
- Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta".

- Objetivo específico 1: Los costos comenzarán a disminuir a partir del 2021, a una razón anual del 1.66%.
- Objetivo específico 2: La optimización de procesos permite disminuir los costos operativos en un 2% a partir del año 2022, a una razón 1% anual.
- Objetivo específico 3: El aumento de ingresos comenzará en el año 2022 a una razón del 2.5% anual.

A partir de estas premisas, se define el flujo de fondos proyectado para la empresa Redolfi S.R.L, respetando las premisas generales y específicas. Los beneficios y egresos que se le adjudican a cada plan de acción fueron expresados de esa manera para una mejor comprensión del flujo. Al mismo tiempo se determinó la utilidad bruta, el cálculo del impuesto a las ganancias de acuerdo a la variable del 35% anual sobre la utilidad bruta (antes de intereses e impuestos) y por último la utilidad neta final, valores que permitieron definir el conjunto de indicadores respectivos a la viabilidad económica-financiera del proyecto y el cálculo de la rentabilidad final.

Tabla 11: Flujo de Fondos proyectado para Redolfi S.R.L.

	2020	2021	2022	2023
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 524,361,402	\$ 850,252,013	\$ 1,320,016,250	\$ 2,003,784,668
Plan de acción 1	\$ -	\$ 1,700,982	\$ 2,296,326	\$ 3,031,150
Plan de acción 2	\$ -		\$ 1,024,688	\$ 1,352,588
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 33,000,406	\$ 50,094,617
TOTAL DE INGRESOS	\$ 524,361,402	\$ 851,952,995	\$ 1,356,337,670	\$ 2,058,263,022
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 410,957,954	\$ 666,368,323	\$ 1,034,536,821	\$ 1,570,426,894
Gastos de Comercialización	\$ 18,706,387	\$ 30,332,407	\$ 47,091,061	\$ 71,484,231
Gastos Administrativos	\$ 12,613,242	\$ 20,452,371	\$ 31,752,307	\$ 48,200,001
Gastos Financieros	\$ 64,952,319	\$ 105,320,185	\$ 163,509,587	\$ 248,207,554
Otros Egresos	\$ 1,456,794	\$ 2,362,191	\$ 3,667,301.16	\$ 5,566,963
Plan de acción 1	\$ 1,195,729	\$ 845,865	\$ 1,141,918	\$ 1,507,331
Plan de acción 2	\$ -	\$ 1,893,343	\$ 1,141,917	\$ 1,507,331
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 3,762,045	\$ 1,507,331
TOTAL DE EGRESOS	\$ 509,882,424	\$ 827,574,684	\$ 1,286,602,957	\$ 1,948,407,637
UTILIDAD BRUTA	\$ 14,478,977	\$ 24,378,311	\$ 69,734,713	\$ 109,855,386
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 5,067,642.08	\$ 8,532,408.75	\$ 24,407,149.57	\$ 38,449,385.05
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 9,411,335	\$ 15,845,902	\$ 45,327,563	\$ 71,406,001

Fuente: elaboración propia.

Partiendo de la información expresada en la tabla anterior, se pueden calcular los diferentes indicadores financieros para determinar la viabilidad de plan, en donde se pronostica una posibilidad para aplicarlo dado a que se respetan las reglas de aceptación de un proyecto, tomando como base el cálculo de VAN y TIR, y el Retorno sobre la Inversión (ROI). El VAN en este caso da un valor positivo y la Tasa Interna de Retorno también superando al costo de oportunidad tomado como referencia de acuerdo a las tasas Leliq del 54% publicada por el Banco Central de la República Argentina; estos datos pueden visualizarse en la siguiente tabla:

Tabla 12: VAN, TIR.

VAN	15,192,430
TIR	122%

Fuente: elaboración propia.

Habiendo determinado la viabilidad financiera, también se desarrolla el cálculo del Retorno sobre la Inversión, tomando como base los beneficios generados por la aplicación de los tres planes de acción enunciados anteriormente, como también por los presupuestos proyectados que se han detallado con anterioridad. De esta manera se evidencia que el Retorno sobre la inversión da como resultado un 538% brindándole mayor viabilidad de aplicación al plan, ya que se interpreta que por cada peso que invierta Redolfi S.R.L. en este plan de intervención, generará un retorno de \$ 5,38.

Tabla 13: ROI

ROI	
Beneficios	92,500,757
Inversión	14,502,809
ROI	538%

Fuente: elaboración propia.

En última instancia y luego de haber desarrollado los distintos indicadores financieros, se busca dar repuesta al objetivo general de este trabajo el cual se pactó en el aumento de la rentabilidad en un 2% para el año 2023. Tomando como base los resultados financieros del 2018 que presenta la organización y calculando la rentabilidad, como la utilidad neta sobre el total de ingresos se observa que la rentabilidad del 2018 fue del 1,9%, y para el año 2023 tomando como referencia una utilidad neta de \$ 71.406.001 sobre el

total de ingresos de \$ 2.058.263.022 la rentabilidad pasaría a ser del 3,5%, creando una diferencia del 1,5%. Aquí se observa que con la aplicación de los planes se generara el aumento de la rentabilidad, el cual estará dentro de los parámetros esperados a realizar, ya que si bien se espera el 2%, este parámetro fue planteado de acuerdo a los estudios de mercado que se realizaron en el análisis situacional, que representan a la totalidad de empresas dentro del sector mayorista y distribuidor de alimentos. En este sentido el aumento del 1,5% de la rentabilidad le generara a Redolfi S.R.L. un mejor posicionamiento y una potenciación de su negocio, por ende se plantea que llevar adelante este plan le será beneficioso.

Diagrama de Gantt:

Plan de Acción	Año	Año 2020					Año 2021					Año 2022					Año 2023														
		Meses	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plan de Acción 1	Identificación de todas la áreas	7																													
	Descripción de puestos	7	8																												
	Diseño de manual de procedimientos	7	8	9																											
	Adecuación de la estructura organizacional	7	8	9	10																										
	Presentación previa a los directivos	7	8	9	10	11																									
	Ajustes de acuerdo a las observaciones	7	8	9	10	11	12																								
	Capacitación a mandos medios	7	8	9	10	11	12																								
	Capacitación a operarios	7	8	9	10	11	12																								
	Implementación	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Control	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan de Acción 2	Búsqueda de los proveedores de sistemas																														
	Elección del proveedor																														
	Presentación previa a los directivos																														
	Ajustes de acuerdo a las observaciones																														
	Diseño del sistema de código de barras																														
	Diseño del sistema de gestión																														
	Capacitación a los mandos medios																														
	Capacitación a operarios																														
	Incorporación en cada una de las sucursales																														
Implementación																															
Control																															
Plan de Acción 3	Búsqueda del programador																														
	Elección del programador																														
	Presentación previa a los directivos																														
	Ajustes de acuerdo a las observaciones																														
	Diseño de la plataforma e-commerce																														
	Incorporación en la página web actual																														
	Comunicación directa con los clientes																														
	Busqueda y selección de personal nuevo																														
	Capacitación																														
Implementación																															
Control																															

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Al desarrollar la planificación estratégica como herramienta de intervención en Redolfi S.R.L. de acuerdo a las deficiencias que se pudieron observar a lo largo de los distintos análisis realizados, se logra advertir la importancia que refiere al uso de este instrumento para plantear como la organización llevará adelante mejoras que podrán suscitar ha mejores ingresos, a disminuciones en cuanto a los costos y a la amplitud en cuanto a su tasa de rentabilidad. Puntualmente se desarrolló un trabajo que es el primer disparador para comenzar con la re organización de la empresa, ya que se ha identificado que Redolfi S.R.L. carece de los procesos de alineación y organización que llevan a la creación de un valor en sus clientes más elementales. Por otro lado a partir de esta reorganización la empresa podrá comenzar a aplicar mejoras en cuanto a los procesos y a la tecnologización de la manera en la cual se trabajara dentro de sus diferentes espacios, como también el diseño de un nuevo canal de ventas que permita adaptarse a las circunstancias adversas que le remiten a la pandemia generada por el COVID-19.

Todo este entramado de planes le permitirá a la empresa solidificarse y tener un pensamiento estratégico a largo plazo que le ayudará a mejorar sus ingresos y a perfeccionar su posicionamiento en el mercado, creando así mayores niveles de generación de valor y profundizando sobre la fidelización y la mejor relación con sus clientes.

A partir del estudio de la viabilidad económica y financiera de los planes se puede decir que llevar adelante este proyecto le será beneficioso a la empresa ya que se cumplen con los parámetros preestablecidos en cuanto al crecimiento, en este caso, de la rentabilidad en un 2%, que si bien se encuentra un limitante respecto a no llegar a ese 2%, si se presenta dentro de los parámetros de crecimiento para el sector mayorista y distribuidor de alimentos de acuerdo a los distinto revelamientos y estudios que se realizaron en la etapa diagnostica.

Para finalizar, además de las distintas aplicaciones que se han planteado dentro de esta propuesta, también se le sugiere a la organización llevar adelante otra línea de procesos que ayude a la misma a potenciarse y a perfeccionar incluso estos indicadores financieros y económicos.

En primer lugar se establece el desarrollo más profundo de las estrategias funcionales de recursos humanos, a partir de la definición concreta de sus políticas y de

planes de formación y de capacitación a nivel general, lo que le aportara a la empresa a contar con colaboradores formados, capacitados y motivados. En otra línea también se plantea la profundización sobre las estrategias funcionales de comercialización, definiendo y buscando nuevos nichos de mercados permitan a la misma ampliar la red de clientes y potenciar la cuota de mercado y su posicionamiento. En última instancia se le recomienda a la organización diseñar y aplicar una herramienta de gestión para poder llevar a cabo el seguimiento y el control de esta planificación estratégica, el cual podrá llevarse adelante a través del establecimiento de un cuadro de mando integral.

Dentro de líneas de investigación que puedan enriquecer el trabajo de la planificación estratégica, las cuales no han sido trabajadas dadas las limitaciones en cuanto al alcance temporal, de espacio y de información, se plantean las siguientes:

- Trabajar sobre la planificación estratégica en torno a la aplicación de programas de sostenibilidad, promoviendo la toma de conciencia en las empresas por economías de triple impacto, que mejore la imagen corporativa y la relación con sus clientes y las áreas sociales en las que se encuentra Redolfi.
- Ampliar el trabajo desde los aspectos tecnológicos, demostrando un énfasis sobre la incorporación de procesos que contribuyan a disminuir los costos operativos y a generar mayor valor dentro de la propuesta que se ofrece en la actualidad.
- Trabajar sobre aspectos referidos a la búsqueda de financiamiento externo que potencie el crecimiento de la empresa, pudiendo desarrollar nuevas inversiones, restringiendo parte de su rentabilidad pero potenciando los objetivos estratégicos de consolidación y crecimiento.

Bibliografía

- Ámbito (2020). *Coronavirus: ¿cuáles son los sectores más y menos afectados por la pandemia?*, recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/coronavirus/cuales-son-los-sectores-mas-y-menos-afectados-la-pandemia-n5103120>, el día 13/06/2020
- Banco Mundial (2020). *Argentina, panorama general*, recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>, el día 10/04/2020.
- BCRA (2020). *Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM) Marzo 2020*, recuperado de: <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>, el día 10/04/2020.
- CADAM (2020). *Una sociedad expectante*, recuperado de: <http://cadam.com.ar/revista/>, el día 21/04/2020.
- Cámara de Diputados de la Nación Argentina (2020). *Proyectos ingresados*, recuperado de: <https://www.hcdn.gob.ar/comisiones/permanentes/cpyhacienda/proyectos/>, el día 24/04/2020.
- Cippec (2020). *La pandemia desafía la grieta*, recuperado de: <https://www.cippec.org/textual/los-liderazgos-a-prueba/>, el día 10/04/2020
- Cortes, C (2013). *Efecto de las estrategias y capacidades orientadas al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones*, recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712026>, el día 13/05/2020
- Fantín, J. (2018). *La importancia de trabajar con escenarios*, recuperado de: <https://identidad.21.edu.ar/la-importancia-de-trabajar-con-escenarios/>, el día 13/05/2020
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México. McGrawHill
- INDEC (2019). *Mercado de trabajo, Tasas e indicadores socioeconómicos, cuarto trimestre de 2019*, recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf, el día 16/04/2020.

INDEC (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas: Enero 2020*, recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_206016E35D46.pdf, el día 26/04/2020.

Kantar (2018). *E-commerce, mayoristas y discounters ganadores globales*, recuperado de:

<https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/ecommerce-mayoristas-y-discounters-ganan-cuota-de-mercado-a-nivel-global>, el día 26/04/2020.

Monis, E. (2018). *El consumidor en el centro del marketing*, recuperado de:

<https://identidad.21.edu.ar/el-consumidor-en-el-centro-del-marketing/>, el día 13/05/2020

ONU (2019). *La agenda para el desarrollo sostenible*, recuperado de:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>, el día 18/04/2020.

ONU (2019). *Población*, recuperado de: [https://www.un.org/es/sections/issues-](https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html)

[depth/population/index.html](https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html), el día 26/04/2020.

PWC (2019). *Retail y consumo masivo*, recuperado de:

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.html>, el día 16/04/2020.

Rava Bursátil (2020). *Reestructuración en tiempos de Covid-19*, recuperado de:

<http://rava.com/verinforme.php?id=353>, el día 14/04/2020.

Rodriguez, D (2014). *La diferenciación y el liderazgo en costes: claves del éxito de Ikea*,

recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5450/TFG-N.10.pdf;jsessionid=A933399BDAB22297683695DD4B314806?sequence=1>, el día 21/04/2020.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España. ESIC.

Thompson, A. Strickland, A (2012). *Administración estratégica*. México. McGrawHill.

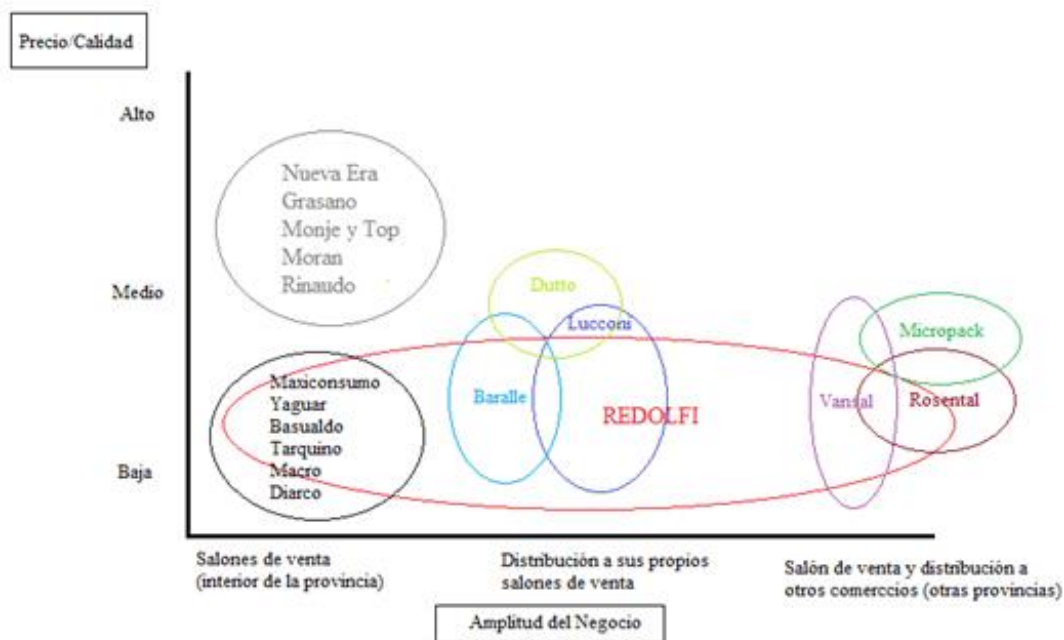
ANEXO

Anexo 1: Competidores del sector.

Mayoristas con salones comerciales.	Zona Geográfica.	Preventistas y Distribuidores.
	Rosario, Provincia de Santa Fe.	Rosental Micropack Redolfi S. R. L.
Luconi Hnos. Redolfi S. R. L.	Río Tercero.	Luconi Hnos. Redolfi S. R. L.
Grasano Monje y Top (Súper Imperio) Baralle Nueva Era Redolfi S. R. L.	Río Cuarto.	Baralle Moran Pirani Rinaudo Redolfi S. R. L.
Dutto Hnos. Redolfi S. R. L.	San Francisco.	Dutto Hnos. VensallHnos. Redolfi S. R. L.
Maxiconsumo Yaguar Roberto Basualdo S. R. L. Tarquino Macro Diarco	Córdoba.	VensallHnos. Parodi Zaher Redolfi S. R. L.

Fuente: elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancín (2015).

Anexo 2: Matriz de grupos estratégicos



Fuente: elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancín (2015).

Anexo 3: Presupuesto del plan de acción 1

Honorarios profesionales:

Para su cálculo, se tomó de referencia la hora conforme al Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE), la cual ronda los \$1.600. Se determina un trabajo de dos horas diarias de lunes a viernes, esto condice a 40 horas mensuales, produciendo así un costo de \$64.000. De acuerdo al diagrama de Gantt, para el plan de acción 1, se estipulo un total de seis meses de trabajo ocasionando un presupuesto de \$384.000. Para el plan de acción 2, se tomaron diez meses lo cual genera honorarios por \$640.000 y para el plan de acción 3, se tomaron 11 meses originando un presupuesto de \$704.000.

Los siguientes valores son multiplicados de acuerdo a la cantidad de meses establecidos en el Diagrama de Gantt, respetándose para el plan de acción 2 y 3.

Análisis y diagnóstico de la estructura organizacional vigente. Desde \$ 8.305.

Diseño de la estructura organizacional: elaboración del organigrama, análisis, descripción y diseño de puestos, redacción de manuales de funciones. Desde \$ 28.475.

Análisis, diseño e implantación de métodos y procedimientos administrativos. Desde \$ 32.350.

Diseños y planes de capacitación. Desde \$ 16.345.



El costo de la contratación de un capacitador es de \$94000, ya que son dos los planes que se necesitan llevan a cabo; capacitación para mandos medios y hacia operarios.

Anexo 4: Presupuesto del plan de acción 2:

Analista Programador	\$ 70.197	\$ 134.628	\$ 1.788	\$ 3.047
----------------------	-----------	------------	----------	----------

Diseños y planes de capacitación. Desde \$ 16.345.



Anexo 5: Presupuesto del plan de acción 3:

Analista Programador	\$ 70.197	\$ 134.628	\$ 1.788	\$ 3.047
----------------------	-----------	------------	----------	----------

Diseño y maquetación	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Desarrollo de Web Site Institucional</u> Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación	\$ 24,967	\$ 18,943	\$ 14,057

Comunicación	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
<u>Manual de instrucciones</u>	\$ 23,294	\$ 17,069	\$ 12,249



Diseños y planes de capacitación. Desde \$ 16.345.

